

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN PABRIK GULA TAKALAR PTPN XIV SULAWESI SELATAN

DEVELOPMENT STRATEGY FOR PTPN XIV'S TAKALAR SUGAR FACTORY SOUTH SULAWESI

TRI ASMORO ADY



**PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN PABRIK GULA TAKALAR PTPN XIV SULAWESI SELATAN

DEVELOPMENT STRATEGY FOR PTPN XIV'S TAKALAR SUGAR FACTORY SOUTH SULAWESI

Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh :

**Tri Asmoro Ady
A 012 192 048**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAGEMENT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN PABRIK GULA TAKALAR PTPN XIV SULAWESI SELATAN

DEVELOPMENT STRATEGY FOR PTPN XIV'S TAKALAR SUGAR FACTORY SOUTH SULAWESI

Disusun dan diajukan oleh

Tri Asmoro Ady
A 012 192 048

Telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
pada tanggal 18 November 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat

Ketua

Anggota

Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr.

Dr. H. Muhammad Toaha, S.E., M.B.A

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tri Asmoro Ady
NIM : A 012 192 048
Program Studi : Magister Manajemen

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul :

STRATEGI PENGEMBANGAN PABRIK GULA TAKALAR PTPN XIV SULAWESI SELATAN

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, November 2021



Tri Asmoro Ady
NIM : A 012 192 048

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Dzat Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah memberikan kesempatan dan kemampuan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini sebagai syarat menyelesaikan pendidikan Program Studi Magister Management Pasca Sarjana di Universitas Hasanuddin Makassar. Ucapkan terima kasih kami sampaikan kepada jajaran civitas akademika Universitas Hasanuddin atas bimbingan, arahan, dan bantuannya :

1. Ibu/Bapak Komisi Penasehat : Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr. dan Dr. H. Muhammad Toaha, S.E., M.B.A.
2. Ibu/Bapak Tim Penguji Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, Msi. Ph.D., Prof. Dr. Musran Munizu, S.E. M.Si. CIPM, dan Dr. H. Jusni, S.E., M.Si.
3. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.
5. Bapak/Ibu Dosen pengajar beserta para penyelenggara perkuliahan.
6. Rekan-rekan kuliah dan Bagian Administrasi Magister Management Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin.

Tak lupa kami sampaikan ucapan terima kasih pula kepada manajemen PTPN XIV dan para pengelola Pabrik Gula Takalar :

1. Jajaran Direksi beserta Kepala Bagian dan stafnya di Kantor Direksi PTPN XIV Makassar.
2. Bapak-Bapak Pendamping Ahli Pabrik Gula Takalar.
3. Manager Pabrik Gula Takalar beserta jajarannya.
4. Semua pihak yang turut membantu dan berperan dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu.

Dengan segala kekurangan dan kelemahan yang masih ada, semoga tulisan ini dapat memberikan manfaat. Atas segala saran dan masukan dari semua pihak, kami sampaikan terima kasih.

Makassar, November 2021

Penulis

ABSTRAK

Tri Asmoro Ady : Strategi Pengembangan Pabrik Gula Takalar PTPN XIV Sulawesi Selatan (dibimbing oleh Nurdjanah Hamid dan Muhammad Toaha)

Memperhatikan potensi dan peluang yang dimiliki, muncul pertanyaan apakah Pabrik Gula Takalar memungkinkan dilakukan pengembangan usaha sehingga dapat memberikan manfaat yang lebih luas baik untuk internal perusahaan maupun eksternal secara umum. Untuk mempelajari hal tersebut, dilakukan penelitian terhadap internal PG Takalar. Tujuan penelitian adalah menyusun berbagai alternatif strategi pengembangan perusahaan yang dirangkaikan dengan menetapkan urutan prioritas strategi pengembangan tersebut.

Metode penelitian dilakukan dengan pengumpulan data, wawancara, dan pengisian kuisioner terhadap responden internal perusahaan untuk menyusun *critical success factors*, matrik IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*External Factors Evaluation*). Skor hasil matrik IFE dan EFE digunakan untuk memetakan perusahaan ke dalam MIE (Matrik Internal Eksternal), sehingga diketahui posisi perusahaan dan alternatif strategi pengembangannya yang sesuai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa urutan prioritas strategi pengembangan dengan analisis AHP (Analytical Hierarchy Process) diperoleh hasil : Backward Integration (23,21%), Market Penetration (22,73%), Horizontal Integration (18,96%), Forward Integration (14,32%), Market Development (10,32%), dan Product Development (10,13%).

Kata kunci : Strategi Pengembangan, IFE, EFE, MIE, AHP

ABSTRACT

Tri Asmoro Ady : Development Strategy for PTPN XIV's Takalar Sugar Factory, South Sulawesi (supervised by Nurdjanah Hamid and Muhammad Toaha)

Taking into account the potential and opportunities it has, the question arises whether the Takalar Sugar Factory allows for business development so that it can provide wider benefits both for the company's internal and external in general. To study this, internal research was conducted on PG Takalar. The purpose of this research is to develop various alternative development strategies of the company which are coupled by setting the priority order of these development strategies.

The research method was carried out by collecting data, interviews, and filling out questionnaires to the company's internal respondents to develop critical success factors, IFE (Internal Factors Evaluation) and EFE (External Factors Evaluation) matrices. The score from the IFE and EFE metrics is used to map the company into the MIE (Internal External Matrix), so that the company's position and alternative development strategies are known.

The results showed that the priority order of development strategies with AHP (Analytical Hierarchy Process) analysis obtained the results: Backward Integration (23.21%), Market Penetration (22.73%), Horizontal Integration (18.96%), Forward Integration (14 .32%), Market Development (10.32%), and Product Development (10.13%).

Keywords : Development Strategy, IFE, EFE, MIE, AHP

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Sampul.....	-
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Halaman Pernyataan Keaslian.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTARK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	4
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	4
1.4.3 Kegunaan Kebijakan.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Tinjauan Teori.....	7
2.1.1 Manajemen Strategi.....	7
2.1.2 Klasifikasi Dan Hirarki Strategi.....	11
2.1.3 Alat Analisis	16
2.1.3.1 Matrik IFE Dan EFE.....	16
2.1.3.2 Matrik Internal Eksternal.....	18
2.1.3.3 <i>Analytical Hierarchy Process</i>	19
2.1.4 Tanaman Tebu.....	20
2.1.5 Pabrik Gula.....	21
2.2 Tinjauan Penelitian Pendukung.....	22

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN.....	24
BAB IV METODE PENELITIAN.....	26
4.1 Rancangan Penelitian.....	26
4.2 Pengumpulan Data.....	27
4.3 Teknik Sampling.....	27
4.4 Waktu Kegiatan.....	28
4.5 Teknik Analisis Data.....	29
4.5.1 Penyusunan <i>Critical Succes Factor</i> , Matrik IFE, Dan Matrik EFE.....	29
4.5.2 Penyusunan MIE.....	30
4.5.3 Penyusunan AHP.....	31
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	35
5.1 Sejarah Singkat PG Takalar.....	35
5.1.1 Tahun 1996.....	35
5.1.2 Tahun 2007.....	36
5.1.3 Tahun 2012.....	36
5.1.4 Tahun 2018.....	36
5.2 Profil PG Takalar.....	37
5.3 Pengamatan Lingkungan Internal PG Takalar.....	38
5.3.1 Struktur Organisasi.....	38
5.3.2 Budaya Perusahaan.....	41
5.3.3 Sumber Daya.....	42
5.3.3.1 SDM (Sumber Daya Manusia).....	42
5.3.3.2 Modal Kerja.....	43
5.3.3.3 Mesin.....	45
5.3.3.4 Metoda (Prosedur Kerja).....	46
5.3.3.5 Material.....	47
5.3.3.5.1 Bahan Baku Tebu.....	47
5.3.3.5.2 Luas Lahan.....	47
5.3.3.5.3 Pengadaan Barang Dan Jasa..	48
5.3.3.6 Pemasaran/Penjualan.....	49
5.3.3.7 <i>Research And Development</i>	50
5.3.3.8 Sistem Informasi.....	51
5.3.4 Pengamatan Kinerja Produksi PG Takalar Tahun 2016-2020.....	51

5.4	Perumusan Strategi PG Takalar.....	54
5.4.1	Misi PG Takalar	54
5.4.2	Tujuan PG Takalar.....	55
5.4.3	Strategi PG Takalar.....	57
5.4.3.1	Hasil Analisis Matrik IFE Dan EFE.....	57
5.4.3.2	Hasil Analisis Matrik Internal Eksternal...	58
5.4.3.2	Hasil Analisis AHP.....	61
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....		71
6.1	Kesimpulan.....	71
6.2	Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....		73

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. Strategi Generik & Strategi Utama (David Dalam Umar, 2005)...	12
Rabel 2. Daftar Jurnal Pendukung Penelitian.....	23
Tabel 3 Jadwal Penelitian.....	29
Tabel 4. Mesin Utama PG Takalar.....	45
Tabel 5. Luas Lahan PG Takalar.....	47
Tabel 6. Kinerja Produksi PG Takalar Tahun 2016-2020.....	52
Tabel 7. Hasil Matrik IFE PG Takalar.....	57
Tabel 8. Hasil Matrik EFE PG Takalar.....	58
Tabel 9. Gabungan Skala Perbandingan AHP.....	62
Tabel 10. Hasil Matrik Perbandingan AHP.....	63
Tabel 11. Hasil Normalisasi AHP.....	64

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. Manajemen Strategi (Hunger & WHeelen, 2003).....	7
Gambar 2. Lingkungan Eksternal dan Internal Organisasi Perusahaan...	8
Gambar 3. Manajemen Strategi (David, 2006).....	9
Gambar 4. Menentukan Strategi Utama.....	10
Gambar 5. Klasifikasi Strategi.....	11
Gambar 6. Hirarki Strategi.....	16
Gambar 7. <i>Critical Success Factor</i>	17
Gambar 8. Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	18
Gambar 9. Matrik <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	18
Gambar 10. Matrik Internal Eksternal.....	19
Gambar 11. Tahapan Penelitian.....	27
Gambar 12. Teknik Pengambilan Sampel (Bagus, 2016).....	28
Gambar 13. Bagan Struktur Hirarki AHP.....	31
Gambar 14. Skala Perbandingan AHP (Individu).....	32
Gambar 15. Gabungan Skala Perbandingan AHP.....	33
Gambar 16. Matrik Perbandingan AHP.....	34
Gambar 17 Normalisasi AHP.....	34
Gambar 18. Struktur Organisasi PG Takalar Tahun 2016-2018.....	39
Gambar 19. Struktur Organisasi PG Takalar Tahun 2018-2020.....	40
Gambar 20. Struktur Organisasi PG Takala 2020-2021.....	40
Gambar 21. Budaya Perusahaan PTPN XIV.....	41
Gambar 22, Bagan Alur Ajuan Dana Modal Kerja	44
Gambar 23. Bagan Alur Pengadaan Barang Dan Jasa PG Takalar.....	45
Gambar 24. Perubahan Pola Tanam Tebu PG Takalar.....	54
Gambar 25. Hasil Matrik Internal Eksternal PG Takalar.....	59
Gambar 26. Bagan Struktur Hirarki AHP Pemilihan Strategi Prioritas.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1. Proses Bisnis PG Takalar.....	76
Lampiran 2. Wawancara Pengelola PG Takalar Responden No 1-9.....	77
Lampiran 3. Pengisian Quisioner <i>Critical Success Factor</i> Responden No 1-10.....	79
Lampiran 4. Perhitungan Penentuan Bobot, Rating, Dan Skore Faktor Strategi.....	89
Lampiran 5 Hasil Quisioner Skala Perbandingan AHP.....	90
Lampiran 6. Struktur Organisasi Direksi PTPN XIV.....	93
Lampiran 7. Data Giling PG Takalar Tahun 1984-2020.....	94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PG (Pabrik Gula) Takalar berlokasi di Kabupaten Takalar Propinsi Sulawesi Selatan, merupakan salah satu unit usaha PTPN XIV, dimana PTPN III (Persero) Holding Perkebunan Nusantara sebagai induk perusahaan. Dengan memperhatikan potensi yang dimilikinya, diharapkan PG Takalar dapat mengembangkan potensi bisnisnya untuk memberikan manfaat yang lebih luas baik bagi internal perusahaan maupun eksternal secara umum. Di samping itu peran untuk mendukung pemerintah juga perlu dilakukan dengan meningkatkan pasokan kebutuhan gula dalam negeri, khususnya untuk wilayah Sulawesi Selatan dan sekitarnya. Saat ini pasokan gula dalam negeri mengalami kekurangan sehingga harus dipenuhi dengan import. Menurut Hidayat (2020) produksi gula dalam negeri tahun 2020 hanya 2,5 – 2,7 juta ton, sedangkan kebutuhan nasional mencapai 3 juta ton. Untuk memenuhi kekurangan tersebut pemerintah perlu mengimport gula sebanyak 0,5 juta ton pada tahun 2021. Sedangkan menurut AgroIndonesia (2021), pemerintah Indonesia melalui Departemen Pertanian akan mengimport GKP (Gula Kristal Putih) sebanyak 0,65 juta ton pada tahun 2021. Melalui Kementerian Pertanian, pemerintah menargetkan tahun 2023 mampu melakukan swasembada gula (Yuniartha, 2020). Silaban (2021) menyebutkan bahwa PTPN III (Persero) selaku induk perusahaan PTPN di Indonesia, menargetkan produksi gula pada tahun 2025 mencapai 2 juta ton.

Memperhatikan peluang pasar dalam negeri yang sangat besar, yaitu kebutuhan konsumen jauh lebih besar dari pada ketersediaan gula, PG Takalar

memiliki peluang yang besar untuk memanfaatkan kondisi saat ini. Peluang bisnis menjadi semakin menarik apabila memperhatikan pertumbuhan jumlah penduduk. Saat ini jumlah penduduk Indonesia mencapai 271.349.889 jiwa (Idris, 2021). Dengan pertumbuhan penduduk rata-rata 1,25 % setahun (Hadiwinata, 2021) dan konsumsi gula per kapita 13 kg/tahun (Catarina, 2021), peningkatan konsumsi gula di Indonesia mencapai 0,044 juta ton per tahun. Berkaitan dengan strategi pencapaian target di masa yang akan datang, Harnel dan Prahalad (1995) dalam Umar (2005 : 31) mengatakan :strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.....

Dengan memperhatikan kebutuhan pasar ke depan yang semakin terbuka lebar, berbagai strategi pengembangan perlu direncanakan. Kebutuhan pasar yang terus tumbuh berkembang akan menarik perkembangan bisnis dan menuntut perusahaan menetapkan strategi yang tepat untuk pengembangannya. Menurut Toaha (2021), sehubungan pasokan gula belum mencukupi kebutuhan masyarakat, bisnis PG Takalar perlu dikembangkan. Hunger & Wheelen (2003 : 203) menjelaskan, perusahaan yang sering dicari adalah strategi yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan. Pertumbuhan adalah strategi yang menarik karena dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan dengan mudah, aliran pendapatan yang terus berkembang ke dalam perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengatasi permasalahan antara bagian dengan

cepat, memungkinkan mendapat dukungan dari serikat pekerja dan masyarakat sekitar apabila mengalami permasalahan. Keuntungan lain bagi perusahaan dalam kondisi pertumbuhan adalah menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan yang menarik, serta dianggap sebagai pemenang dalam pasar,

Perencanaan merupakan bagian penting untuk menggerakkan organisasi perusahaan, dan menuntut organisasi perusahaan mampu memandang dan berusaha membentuk masa depannya secara proaktif. Dalam menghadapi ketidakpastian bisnis, pihak manajemen hendaknya memiliki kemampuan merespon dan korektif terhadap permasalahan dan perubahan yang terjadi. Dengan memperhatikan potensi yang dimiliki dan faktor-faktor pendukung yang ada, akan menunjang pemetaan dan penyusunan strategi untuk pencapaian target yang ditetapkan. Nasab & Melani (2010) mengatakan bahwa penerapan manajemen strategis dimana perencanaan strategis mencakup waktu ke depan dalam jangka panjang, perusahaan perlu mengetahui kekuatan dan kelemahan internal untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman eksternal.

Masalah-masalah strategis adalah tugas yang harus dilakukan oleh manajemen puncak organisasi, bukan hanya dengan memperhatikan lingkungan internal, melainkan juga memperhatikan faktor eksternal karena memiliki konsekuensi multi fungsional. Selain itu lingkungan eksternal pada umumnya membutuhkan biaya yang besar, berorientasi masa depan, serta mempengaruhi kemakmuran anggota organisasi dalam jangka panjang (Umar, 2005 : 18).

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian berkaitan dengan peluang yang dapat dilakukan dalam pengelolaan PG Takalar untuk meningkatkan bisnisnya, dimana saat ini kebutuhan pasar akan gula sangat terbuka lebar, sementara kemampuan produksinya masih belum optimal. Rumusan masalah pada penelitian ini merujuk kepada perumusan strategi yang terdapat pada model manajemen strategi Hunger & Wheelen (2003), yaitu :

1. Strategi pengembangan apa saja yang dapat meningkatkan bisnis PG Takalar.
2. Strategi prioritas apa yang tepat untuk meningkatkan bisnis PG Takalar.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah :

1. Menyusun berbagai alternatif strategi pengembangan PG Takalar.
2. Menetapkan strategi prioritas pengembangan PG Takalar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian memberikan pengenalan dan gambaran tentang pengelolaan Pabrik Gula Takalar, sehingga dapat digunakan sebagai sumber pengetahuan untuk kegiatan belajar mengajar atau referensi lainnya yang bermanfaat untuk pendidikan maupun penelitian.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian dilakukan sebagai tindak lanjut atas pembelajaran yang diperoleh selama pendidikan pada Program Magister Manajemen,

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Hasanuddin di Makassar, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, atau pihak yang membutuhkan.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian dapat memberikan manfaat atau masukan untuk pengelolaan PG Takalar, yaitu sebagai pertimbangan pengambilan keputusan, atau sebagai referensi kebijakan lainnya.

1.5 **Sistematika Penulisan**

Penyusunan hasil penelitian berisi tentang :

BAB I. PENDAHULUAN

Menjelaskan Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, dan Manfaat Penelitian.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Teori sebagai referensi penelitian, yaitu : Manajemen Strategi, Klasifikasi Dan Hirarki Strategi, Alat Analisis (*Critical Success Factor*, Matrik Internal Factors Evaluation, Matrik External Factors Evaluation, Matrik Internal Eksternal, *Analytical Hierarchy Process*), Tanaman Tebu, Pabrik Gula.

Tinjauan Penelitian Pendukung menyebutkan berbagai jurnal yang digunakan sebagai pendukung atau referensi penelitian.

BAB III. KERANGKA PEMIKIRAN

Berisi alur kerangka pemikiran sebagai dasar pelaksanaan kegiatan penelitian.

BAB IV. METODE PENELITIAN

Menerangkan Rancangan Penelitian, Pengumpulan Data, Teknik Sampling, Waktu Kegiatan, Teknik Analisis Data (Penyusunan *Critical Succes Factor*, Matrik IFE, Matrik EFE, MIE, dan AHP).

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan Sejarah Singkat PG Takalar, Profil PG Takalar, Pengamatan Lingkungan Internal PG Takalar, yaitu Struktur Organisasi, Budaya Perusahaan, Sumber Daya (Sumber Daya Manusia, Modal Kerja, Mesin, Metoda/Prosedur Kerja, Material/Baku Baku dan Pembantu, Pemasaran/Penjualan, *Research And Development*, dan Sistem Informasi), dan Pengamatan Kinerja Produksi PG Takalar Tahun 2016-2020 sebagai data pendukung. Perumusan Strategi PG Takalar mengenai Misi dan Tujuan PG Takalar, serta Strategi PG Takalar menjelaskan hasil Matrik IFE, Matrik EFE, Matrik Internal Eksternal, dan Analisis AHP.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Menyimpulkan dan memberikan saran atas hasil penelitian dan pembahasan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

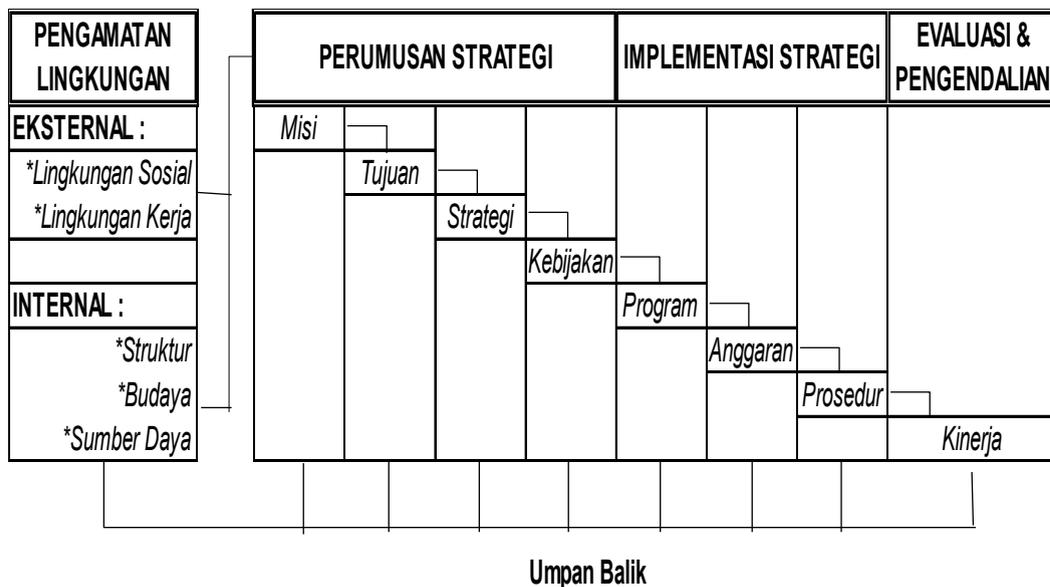
2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi

Hunger & Wheelen (2003 : 4) mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Definisi tersebut dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :

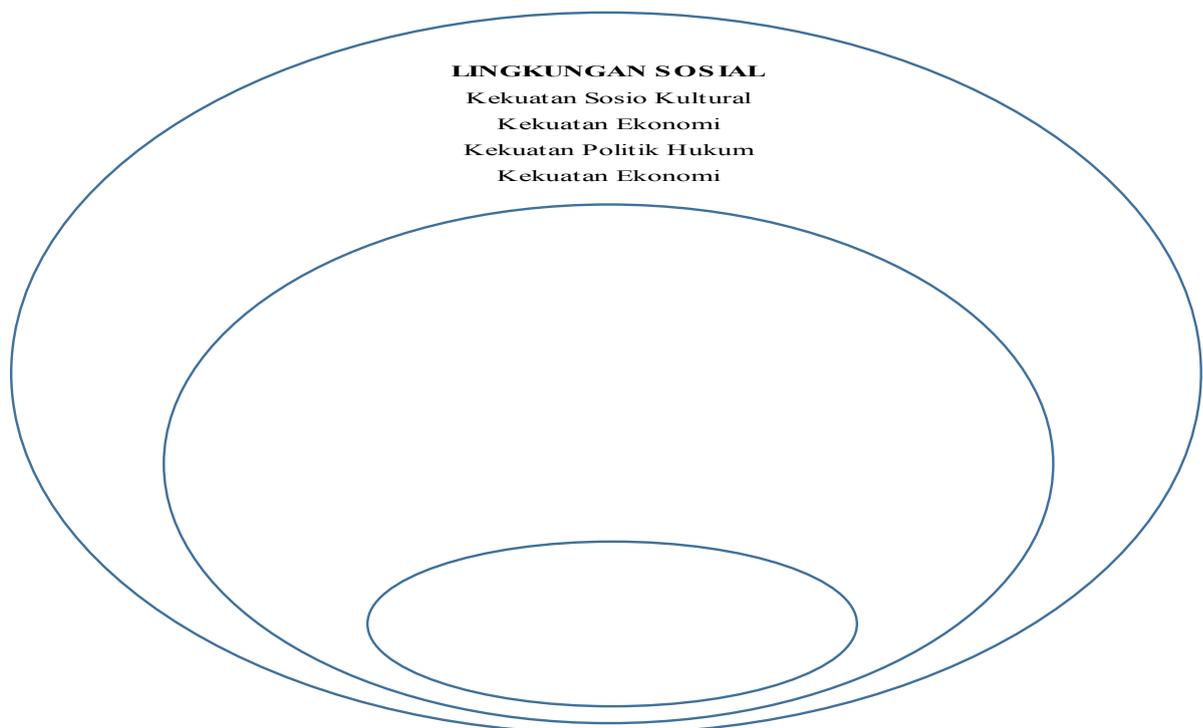
Gambar 1. Manajemen Strategik (Hunger & Wheelen, 2003)



Manajemen strategi dimulai dari pengamatan lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan

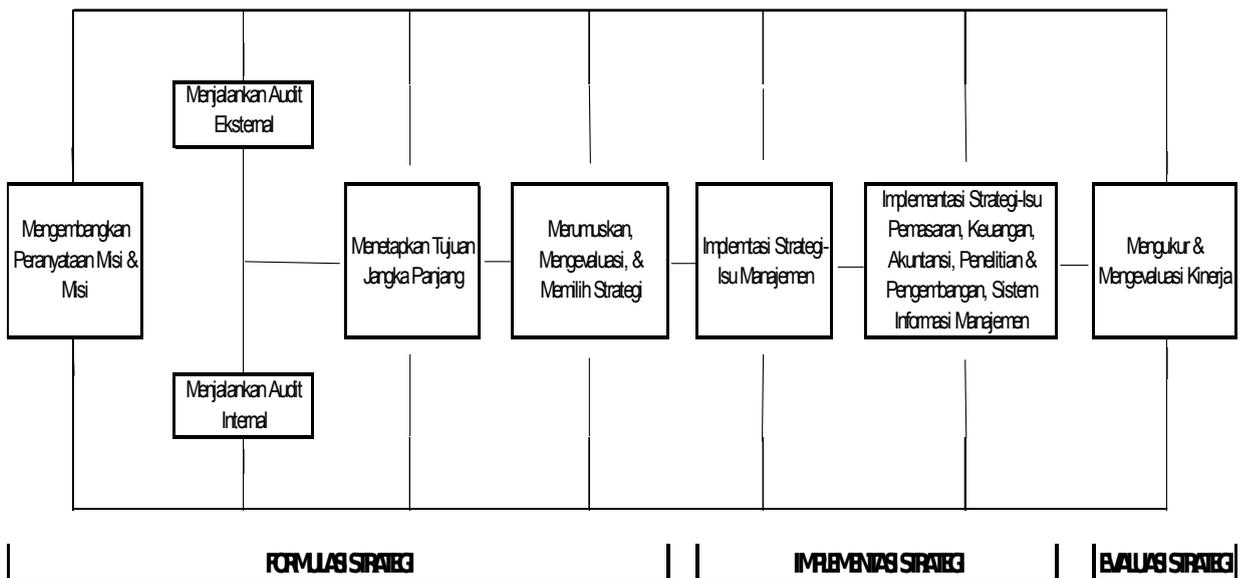
internal perusahaan meliputi struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang ada. Sumber daya perusahaan meliputi fungsi masing-masing bagian, yaitu Bagian Pemasaran, Bagian Keuangan, Bagian R&D (Research And Development), Bagian Operasional atau Produksi, Bagian SDM (Sumber Daya Manusia), dan Bagian Sitem Informasi. Sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial di sekitar perusahaan. Lingkungan kerja mencakup pemegang saham, pemerintah, kelompok kepentingan khusus, pelanggan, kreditur, komunitas, asosiasi pedagang, pesaing, serikat pekerja, dan pemasok. Sedangkan lingkungan sosial meliputi kekuatan sosial budaya, kekuatan politik & hukum, kekuatan teknologi, dan kekuatan ekonomi. Penjelasan tersebut dikelompokkan sesuai dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 2. Lingkungan Eksternal Dan Internal Organisasi Perusahaan



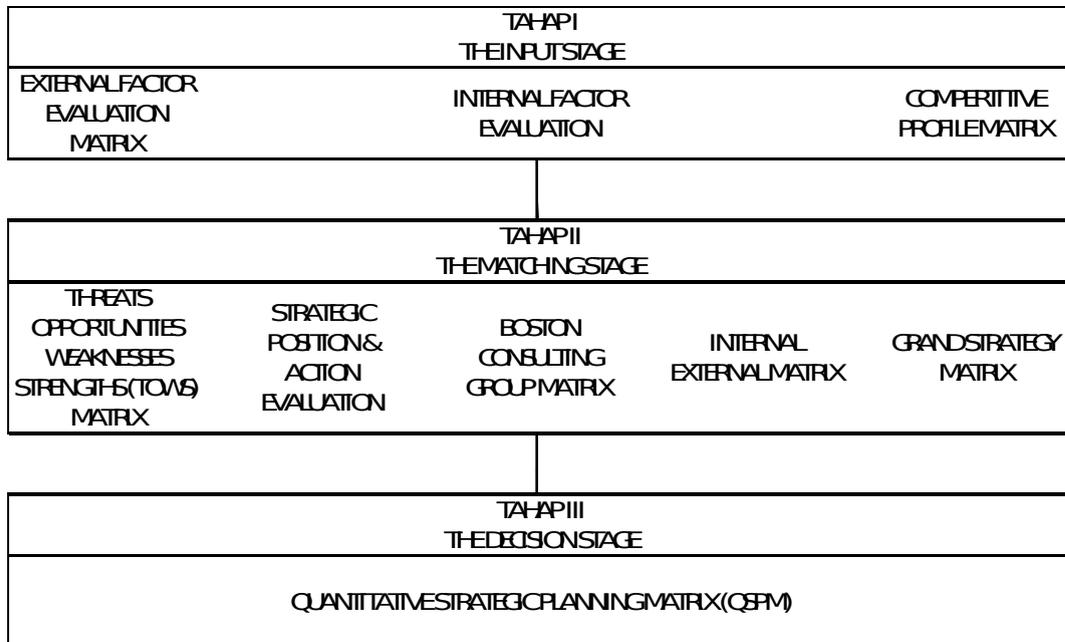
Sementara Ege (2017) menterjemahkan manajemen strategis adalah proses berkelanjutan untuk membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut David (2006 : 5) manajemen strategis adalah seni dan ilmu bagaimana memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebagai pembandingan, tahapan proses manajemen strategi oleh David (2006) dijelaskan melalui gambar di bawah ini :

Gambar 3. Manajemen Strategis (David, 2006)



David dalam Umar (2005) menentukan strategi utama melalui tiga tahap, yaitu *Input Stage*, *The Matching Stage*, dan *The Decision Stage* :

Gambar 4. Menentukan Strategi Utama

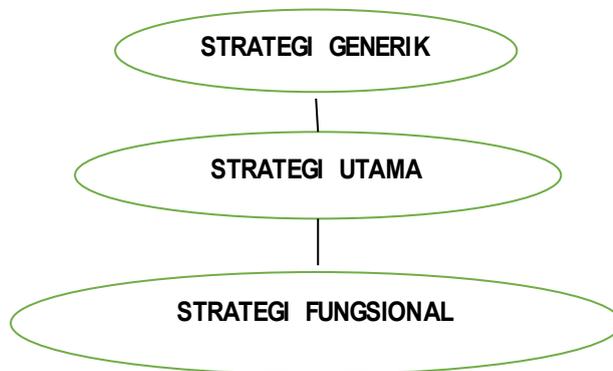


Menurut Susanto (2014), perencanaan strategi membantu memberikan arah yang dituju perusahaan, menjaga kesinambungan, serta memudahkan pendelegasian dan proses terjadinya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin adalah sosok yang paling bertanggung jawab terhadap organisasi perusahaan dalam mewujudkan misi dan visinya melalui strategi, struktur, dan sistem yang efektif, dimana seorang pemimpin yang efektif akan mampu menginspirasi dan mengerakkan organisasi perusahaan mencapai tujuannya. David (2006 : 20) menjelaskan bahwa tujuan utama manajemen strategis adalah untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari seluruh manager dan staf. Sementara Wibowo (2020) mengatakan bahwa tujuan perusahaan ditetapkan untuk capaian jangka panjang, cakupannya luas, dapat dicapai, tidak harus terukur atau kualitatif (misalnya kemampuan mengembangkan produk baru).

2.1.2 Klasifikasi Dan Hirarki Strategi

Menurut Umar (2005), klasifikasi strategi perusahaan dapat disusun berdasarkan tingkatan tugas, yang disusun bertingkat dimulai dari strategi generik, kemudian strategi utama, dan selanjutnya dijabarkan ke dalam strategi fungsional. Strategi generik adalah pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Sedangkan strategi utama bersifat lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Sedangkan strategi fungsional bersifat lebih spesifik dan terperinci untuk masing-masing bidang, kemudian mengembangkan berbagai strateginya untuk masa yang akan datang.

Gambar 5. Klasifikasi Strategi



Tabel 1. Strategi Generik Dan Startegi Utama (David Dalam Umar, 2005)

STRATEGI GENERIK	STRATEGI UTAMA
Strategi Integrasi (Strategi Integrasi Vertikal)	Strategi Integrasi Ke Depan (Forward Integration Strategy) Strategi Integrasi Ke Belakang (Backward Integration Strategy) Strategi Integrasi Horisontal (Horizontal Integration Strategy)
Strategi Intensif	Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy) Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy) Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy)
Strategi Diversifikasi	Strategi Diversifikasi Kosentrik (Cosentric Diversification Strategy) Strategi Diversifikasi Konglomerat (Conglomerate Diversification Strategy) Strategi Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification Strategy)
Strategi Bertahan	Strategi Usaha Patungan (Joint Venture Strategy) Strategi Penciutan Biaya (Retrenchment Strategy) Strategi Penciutan Usaha (Divestiture Strategy) Strategi Likuidasi (Liquidation Strategy)

Penjelasan/definisi :

- Strategi Integrasi : perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau pesaing, melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.
- Strategi Integrasi Ke Depan : Perusahaan menghendaki memiliki kemampuan pengendalian kepada distributor dan pengecer mereka, bahkan memilikinya apabila memungkinkan.
- Strategi Integrasi Ke Belakang : Pengawasan terhadap bahan baku lebih ditingkatkan untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian kepada para pemasok.
- Strategi Integrasi Horisontal : Perusahaan meningkatkan pengawasan kepada pesaingnya, untuk mendapatkan kepemilikan atau peningkatan pengendalian kepada para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli dengan ijin

pemerintah, bersaing di industry yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan melakukan ekspansi.

- Strategi Intensif : Strategi yang membutuhkan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- Strategi Pengembangan Pasar : memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah baru, dengan tujuan memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan apabila memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba sesuai dengan harapan, serta adanya pasar baru atau pasar yang belum jenuh.
- Strategi Pengembangan Produk : bertujuan agar perusahaan meningkatkan penjualan dengan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang (memperbaiki dan/atau mengembangkan produk atau jasa yang sudah ada). Strategi ini membutuhkan penelitian yang luas dan tajam, serta membutuhkan biaya yang besar. Hal ini dilakukan apabila produk atau jasa berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk atau jasa sejenis yang lebih baik atau lebih murah, memiliki kemampuan mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.
- Strategi Penetrasi Pasar : berusaha meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar, dapat diimplmentasikan sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi yang lain, dengan menambah tenaga penjual, biaya

iklan, promosi penjualan. Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan pemasaran yang maksimal. Strategi ini dapat dilakukan apabila pangsa pasar belum jenuh, pangsa pasar pesain menurun, dan kemampuan bersaing meningkat.

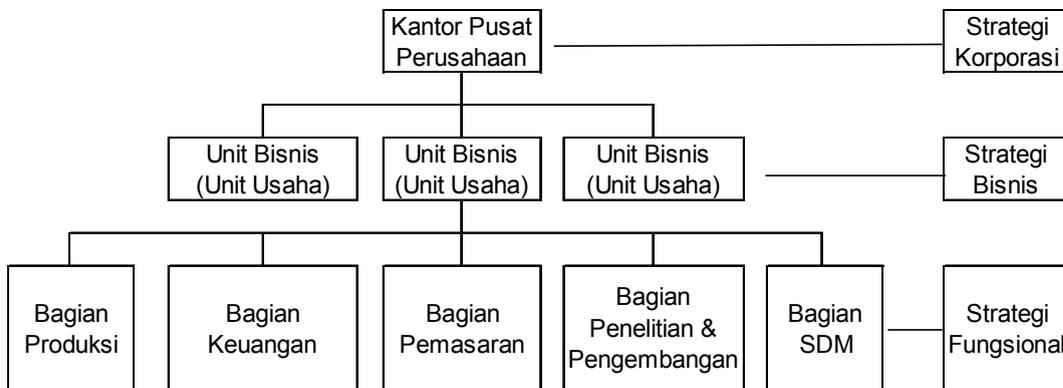
- Strategi Diversifikasi berkaitan dengan beranekaragaman produk yang dihasilkan. Strategi ini semakin lama semakin kurang populer apabila ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktifitas perusahaan yang berbeda-beda/beragam.
- Strategi Diversifikasi Kosentrik : Strategi menambah produk atau jasa baru tetapi masih berhubungan.
- Strategi Diversifikasi Konglomerat : Strategi menambah produk atau jasa yang tidak saling berhubungan.
- Strategi Diversifikasi Horisontal : Strategi menambah produk dan jasa baru yang tidak saling berhubungan, untuk ditawarkan kepada para konsumen yang ada saat ini. Tujuannya adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan apabila produk baru mendukung produk lama, persaingan produk lama berjalan ketat, distribusi produk baru berjalan lancar, serta musim penjualan kedua produk cenderung berbeda.
- Strategi Usaha Patungan : Dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal.
- Strategi Penciutan Biaya : Strategi mereduksi biaya dan asset perusahaan karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan.

- Strategi Penciutan Usaha : menjual suatu divisi atau bagian dari suatu perusahaan, dalam rangka menambah modal untuk rencana investasi atau tindak lanjut atas akuisisi yang telah diputuskan.
- Strategi Likuidasi : Strategi menjual asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya, dan merupakan pengakuan dari suatu kegagalan.

Selain strategi-strategi di atas, terdapat Strategi *Harvest* (Panen) yaitu strategi melibatkan pengurangan atau penghentian investasi dalam produk, lini produk, atau lini bisnis sehingga entitas yang terlibat dapat memperoleh hasil keuntungan maksimum. Pada umumnya digunakan menjelang akhir siklus hidup produk ketika ditentukan bahwa investasi lebih lanjut tidak akan lagi meningkatkan pendapatan produk (Kenton, 2021).

Hunger & Wheelen (2003) menjabarkan hirarki strategi terdiri dari strategi korporat, strategi unit bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporasi (tingkat perusahaan) menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan, berkaitan dengan stabilitas perusahaan, pertumbuhan, atau bahkan pengurangan. Strategi unit bisnis (unit usaha) atau strategi bersaing menekankan terhadap persaingan produk yang dihasilkan dan peningkatan laba, berkaitan dengan kepemimpinan biaya (*cost leadership*) atau diferensiasi produk. Sedangkan strategi fungsional (tingkat bagian atau departemen di unit usaha) menekankan kepada peran pemanfaatan sumber daya untuk mendukung peningkatan produktifitas.

Gambar 6. Hirarki Strategi



Sedangkan Dirgantoro (2001 : 67) menjelaskan strategi unit usaha atau SBU (Strategi Bisnis Unit) berkaitan dengan pertanyaan :

1. Bagaimana perusahaan bersaing memenuhi permintaan pasar.
2. Produk atau jasa apa yang sebaiknya ditawarkan.
3. Siapa pelanggan yang akan dilayani.
4. Bagaimana berbagai fungsi organisasi perusahaan, seperti produksi, pemasaran, riset, dan lain-lain, dikelola untuk memenuhi kebutuhan pasar.
5. Bagaimana sumber daya akan didistribusikan.

2.1.3 Alat Analisis

2.1.3.1 Matrik IFE Dan EFE

Analisis SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats*) adalah metoda analisis untuk perencanaan dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal bisnis usaha. Dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan kondisi internal dan eksternal perusahaan, kerangka strategi disusun sebagai langkah mewujudkan tujuan. SWOT merupakan salah

satu metode paling luas untuk mengembangkan strategi, menciptakan model kualitatif dan subjektif berdasarkan keputusan strategis (Oreski, 2012).

Umar (2005 : 220) menjelaskan Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matrik *External Factor Evaluation* (EFE) dimulai dari daftar *critical success factors* (faktor utama yang mempengaruhi perusahaan).

Gambar 7. *Critical Succes Factor*

No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1					
2					
3					
4					
5					
	Kelemahan				
1					
2					
3					
4					
5					
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1					
2					
3					
4					
5					
	Ancaman				
1					
2					
3					
4					
5					

- 1 = Di bawah rata-rata
- 2 = Rata-rata
- 3 = Di atas rata-rata (baik)
- 4 = Sangat baik

Matrik IFE dan EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Gambar 8. Matrik *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1	2	3	4	5
*Kekuatan				
1				
2				
3				
4				
5				
*Kelemahan				
1				
2				
3				
4				
5				
JUMLAH				

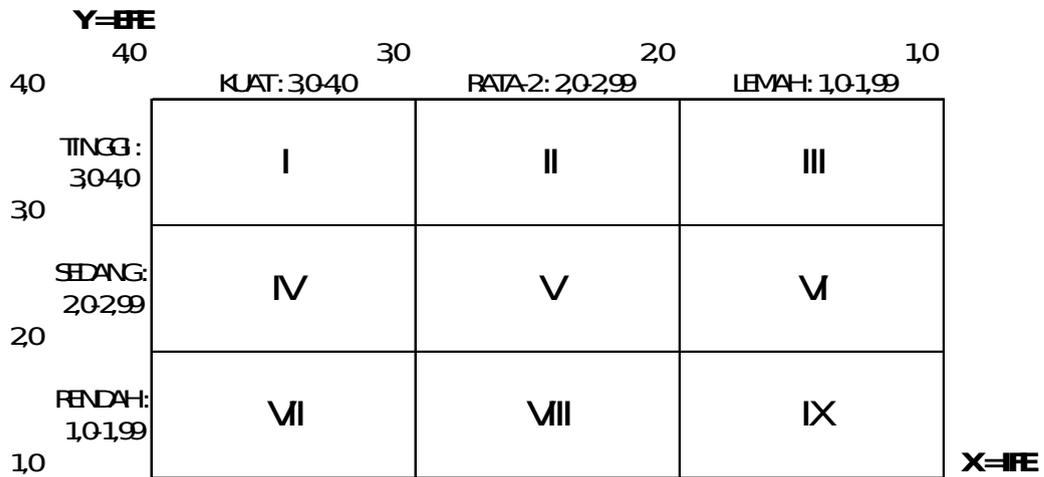
Gambar 9. Matrik *External Factor Evaluation (EFE)*

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1	2	3	4	5
*Peluang :				
1				
2				
3				
4				
5				
*Ancaman :				
1				
2				
3				
4				
5				
JUMLAH				

2.1.3.2 Matrik Internal Eksternal

Matrik Internal Eksternal digunakan untuk memposisikan suatu SBU (Strategi Bisnis Unit) perusahaan ke dalam matrik yang terdiri dari 9 sel (Umar, 2005) :

Gambar 10. Matrik Internal Eksternal.



Keterangan :

EFE = *Eksternal Factors Evaluation*

IFE = *Internal Factors Evaluation*

Sumbu X (IFE) terdapat tiga skor yaitu posisi internal lemah (1,0-1,99), posisi internal rata-rata (2,0-2,99), dan posisi internal kuat (3,0-4,0). Sedangkan sumbu Y, menggambarkan tiga kondisi eksternal perusahaan, yaitu rendah (1,0-1,99), sedang (2,0-2,99), dan tinggi (3,0-4,0).

2.1.3.3 Analytical Hierarchy Process

Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk memilih beberapa alternatif penentuan keputusan terbaik. Marsono (2014 : 5) menjelaskan bahwa AHP digunakan untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan hirarki dengan memberi nilai subyektif tentang pentingnya setiap variable secara relatif, dan menetapkan variable mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada

situasi tersebut. Tahapan atau langkah-langkah penggunaan AHP adalah :

1. Menyusun hirarki dalam bagan struktur AHP
2. Membuat matrik perbandingan
3. Menetapkan bobot prioritas (jika responden ahli lebih dari dua orang dilakukan perhitungan *Geometric Mean*)
4. Mengukur konsistensi logis
5. Membuat matrik perbandingan berpasangan
6. Membuat prioritas global
7. Kembali ke bagan struktur hirarki dan menuliskan hasil perhitungan
8. Pengambilan keputusan

Rata-rata Geometrik (*Geometric Mean*) atau Geomean adalah perhitungan untuk memberikan pendekatan rata-rata yang lebih baik karena dapat mengeliminasi deviasi yang terjadi untuk data-data yang didapat dari penilaian responden dalam kuisisioner (Winarto & Ciptomulyono, 2013). Spiegel di dalam Agustinus (2010) mendefinisikan Geomean sebagai nilai sentral yang dianggap mewakili seluruh data yang diperoleh dari nilai kualifikasi persepsi dikalikan satu dengan lainnya dan dicari pangkat dari jumlah responden.

2.1.4 Tanaman Tebu

Tebu tergolong tanaman semusim, yaitu tanaman yang diambil hasilnya dalam satu tahapan masa tanam (WikipediA, 2020). Pada

musim hujan tanaman tebu mengalami fase pertumbuhan, sedangkan pada musim kemarau mengalami proses kematangan atau kemasakan nira di dalam batangnya. Karena sifatnya ini, tanaman tebu dipanen atau ditebang untuk diambil niranya dan diproses menjadi gula pasir dilakukan pada musim kemarau. Umur tebu layak tebang pada kisaran 10-13 bulan. Umur dibawah 10 bulan tanaman tebu tergolong tebu muda dengan kadar gula belum maksimal. Sedangkan setelah melewati umur 13 bulan tergolong lewat masak, dimana kadar gula dalam batang tebu akan menurun karena digunakan untuk aktifitas generatif (pembungaan dan tunas baru).

Tingkat kemasakan atau kematangan tebu dapat diketahui secara visual dan pengukuran dengan alat. Tanda visual tanaman tebu telah masak adalah munculnya bunga pada ujung tanaman tebu. Ketika hal terjadi, kadar gula atau sukrosa dalam batang tebu telah maksimal, dan akan mengalami penurunan apabila tidak segera di panen (ditebang). Pengukuran kematangan tanaman tebu menggunakan alat pada umumnya menggunakan hand refractometer untuk mengukur kadar brix nira tebu. Standar brix minimal kemasakan nira tebu adalah 16° brix, atau kadar gula (pol tebu) 13-16% (SOP Bagian Tanaman, 2020).

2.1.5 Pabrik Gula

Masa atau waktu untuk mengolah nira tebu menjadi gula pasir sebagai produk utama dan tetes sebagai produk sampingan dilakukan mengikuti sifat tanaman tebu yang masak dan dipanen pada musim kemarau. (Di lingkungan internal pabrik gula, masa panen tebu untuk

diolah menjadi gula pasir dikenal dengan istilah musim giling, dan gula pasir yang dihasilkan disebut dengan istilah GKP = Gula Kristal Putih). Musim kemarau di Kabupaten Takalar berlangsung lebih kurang selama lima bulan, yaitu pada bulan Mei-September, atau lebih kurang selama 150 hari. Di luar masa giling, aktifitas pabrik gula adalah perawatan peralatan di pabrik dan pemeliharaan tanaman tebu di kebun.

Nama ilmiah gula pasir adalah sukrosa. Salah satu sifat sukrosa (disakarida) adalah larut dalam air dan dapat terurai menjadi monosakarida, yaitu fruktose dan glukosa (Winarno, 2002). Sukrosa dalam tanaman tebu akan menurun kadarnya apabila terkena air (mengalami proses hidrolisis). Karena sifatnya ini, masa giling pabrik gula cenderung menghindari musim hujan karena akan menurunkan potensi mendapatkan gula dari tanaman tebu (perolehan rendemen akan rendah)

Kualitas operasional pabrik selama giling ditentukan oleh persiapan dan *maintenance* (perawatan) peralatan pabrik gula di luar masa giling, yaitu pada bulan November sampai bulan April tahun berikutnya.

Tahapan proses di pabrik gula meliputi penghacuran tebu dan pemerahan nira (Stasiun Gilingan), pemurnian nira tebu (Stasiun Pemurnian), penguapan/pengentalan nira (Stasiun Pengapan), pengkristalan gula (Stasiun Masakan), produksi gula (Stasiun Putaran), dan Penyimpanan (Hugot, 1986). Seperti manajemen prosesing pada umumnya, proses pengolahan tebu menjadi gula mengutamakan kelancaran proses produksi dan mencegah losis selama sistem

produksi berlangsung. Kondisi ini akan menunjang perolehan rendemen semaksimal mungkin.

2.2 Tinjauan Penelitian Pendukung

Beberapa jurnal yang digunakan sebagai pendukung penyusunan tesis ini disebutkan dalam tabel berikut :

Tabel 2. Daftar Jurnal Pendukung Penelitian

No	Penulis	Tahun	Judul Jurnal	Diskripsi Kesimpulan
1	Bartusková, T., Kresta, A.	2015	Application of AHP method in external strategic analysis of the selected organization	Evaluasi dilakukan terhadap faktor eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi perusahaan, seperti kontrak yang disesuaikan dan penggunaan material baru, munculnya pabrik baru dan pangsa pasar pesaing yang tinggi
2	Dijana Oreski	2012	Strategy development by using SWOT – AHP	SWOT merupakan metode paling luas untuk mengembangkan strategi, menciptakan model kualitatif dan subjektif berdasarkan keputusan strategis. Hasil penelitian memiliki potensi aplikasi yang besar dalam menentukan strategi pengembangan pariwisata di kota Varazdin.
3	Kukartsev, V.V., Fedorova, N.V., Tynchenko, V.S., Danilchenko, Y.V., Ereemeev, D.V., and Boyko, A.A	2019	The Analysis of Methods for Developing the Marketing Strategies in Agribusiness	Proses pengembangan strategi pemasaran diperlukan untuk merinci pilihan strategi, urutan definisi untuk sebuah organisasi
4	Namugenyi, C., Nimmagadda, S.L., Reiners, T.,	2019	Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts	Penggunaan SWOT banyak memberikan manfaat dan digunakan dalam berbagai kepentingan industri. Berbagai dimensi yang diperlukan oleh industri dipilih dan diidentifikasi untuk pemodelan multidimensi. Konstruksi dan model menyatukan pandangan pengguna dan penganalisis SWOT sebagai fasilitas penghubung pemangku kepentingan.
5	Shalonda K. Bradford, Brian N. Rutherford, Scott B. Friend	2017	The impact of training, mentoring and coaching on personal learning in the sales environment	Pelatihan eksternal dan pendampingan internal sangat berguna untuk mengatasi rendahnya tingkat transfer pembelajaran dalam organisasi
6	Vries, T.A., Vegt, G.S., Scholten, K., Donk, D.P	2021	Heeding Supply Chain Disruption Warnings : When And How Do Cross Functional Teams Ensure Firm Robustness	Tim lintas fungsi sebagai bentuk integrasi internal organisasi dengan pengambilan keputusan terpusat mendukung terbentuknya ketahanan perusahaan sebagai antisipasi mengatasi potensi permasalahan gangguan rantai pasok

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN

PG Takalar diharapkan mampu meningkatkan bisnisnya untuk dapat memberikan manfaat yang lebih luas, baik bagi internal

perusahaan maupun eksternal secara umum. Untuk mendukung upaya tersebut dilakukan penelitian terhadap responden internal terpilih, yaitu mereka yang memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian merujuk model manajemen strategi Hunger & Wheelen (2003), dimana penelitian dibatasi pada dua tahap awal model tersebut, yaitu Pengamatan Lingkungan dan Perumusan Strategi. Alat analisis yang digunakan untuk penyusunan strategi pengembangan adalah analisis *critical success factors*, Matrik IFE (*Internal Factors Evaluation*), Matrik EFE (*External Factors Evaluation*), Matrik Internal Eksternal, dan analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

Pengamatan lingkungan perusahaan dilakukan dengan pengumpulan data dan wawancara terhadap responden internal perusahaan untuk memperoleh data dan informasi yang terukur, dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan. Parameter yang diamati dan dipelajari adalah struktur organisasi, budaya dan sumber daya perusahaan, serta kinerja perusahaan selama lima tahun terakhir.

Perumusan strategi diawali dengan menyusun misi dan tujuan perusahaan di PG Takalar. Langkah awal Tahap I (David dalam Umar, 2005) dilakukan dengan pengisian kuisioner terhadap responden internal untuk menyusun *critical success factors*, kemudian dilanjutkan pembuatan matrik *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)*. Tahap ini untuk memperoleh jumlah skor faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Hasil Tahap I digunakan untuk analisis Tahap II, yaitu menyusun Matrik Internal Eksternal (MIE) sehingga diketahui posisi perusahaan

pada sel matrik, dan alternatif beberapa strategi pengembangan PG Takalar. Pemilihan atas berbagai alternatif strategi pengembangan perusahaan berkaitan dengan kepentingan perusahaan terhadap bahan baku, proses produksi, pemasaran atau penjualan, atau peran para pesaing. Berdasarkan kepentingan ini, perusahaan memilih strategi yang tepat, apakah Strategi Integrasi, Strategi Intensif, Strategi Diversifikasi, atau Strategi Bertahan.

Tahap III penelitian adalah penyusunan urutan prioritas strategi pengembangan dengan menggunakan analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Hasil analisis AHP memberikan nilai prosentase untuk setiap strategi pengembangan yang ditawarkan kepada PG Takalar. Akhir dari penelitian adalah menyimpulkan dan memberikan saran atas hasil tiga tahap penelitian untuk menyusun strategi pengembangan PG Takalar, yaitu urutan prioritas strategi pengembangan PG Takalar yang ditunjukkan oleh nilai prosesentasenya masing-masing, dan implementasi kebijakan yang dapat dilakukan.

BAB IV

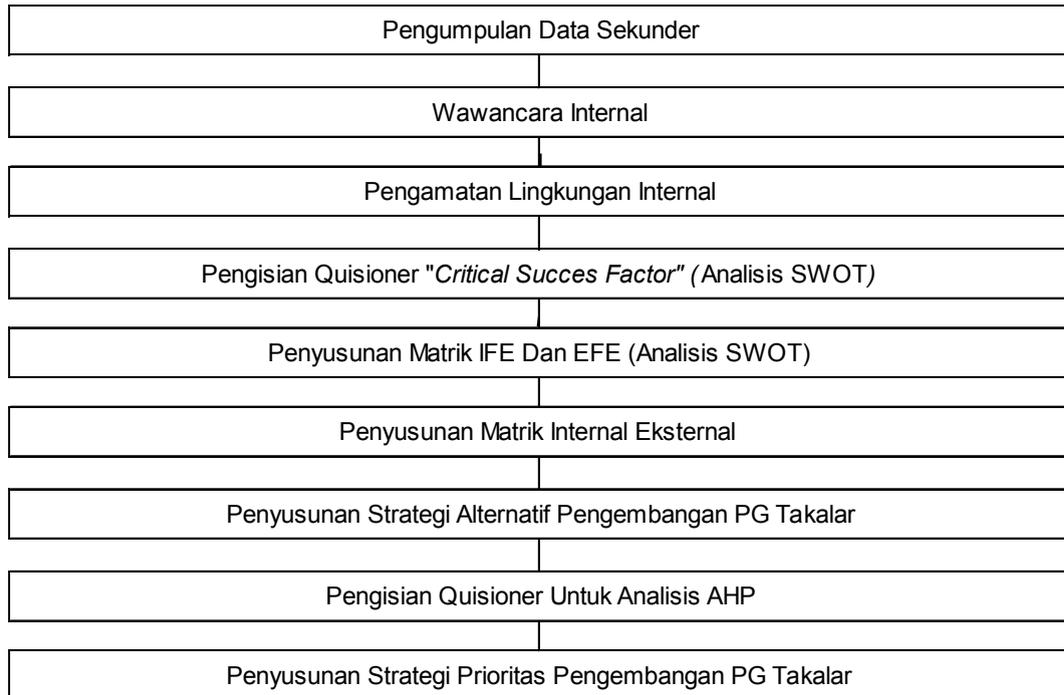
METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Input penelitian menggunakan tiga metode, yaitu pengumpulan data kinerja produksi, wawancara dan pengisian kuisioner terhadap pengelola PG Takalar. Pengumpulan data dilakukan untuk mengetahui potensi dan kapasitas PG Takalar, serta kinerjanya selama lima tahun terakhir (2016-2020), yang meliputi luas lahan tanaman tebu, produktifitas lahan tebu, jumlah tebu giling, rendemen, dan jumlah gula (GKP = Gula Kristal Putih) yang dihasilkan, serta mendata potensi dan kapasitas PG Takalar.

Analisis SWOT disusun berdasarkan hasil wawancara dan pengisian kuisioner untuk mengetahui faktor strategis internal dan eksternal PG Takalar. Hasil analisis SWOT selanjutnya digunakan untuk membuat Matrik Internal Eksternal sehingga diperoleh beberapa strategi alternatif pengembangannya. Untuk memilih strategi prioritas utama atas beberapa strategi alternatif hasil Matrik Internal Eksternal, digunakan analisis AHP.

Gambar 11. Tahapan Penelitian



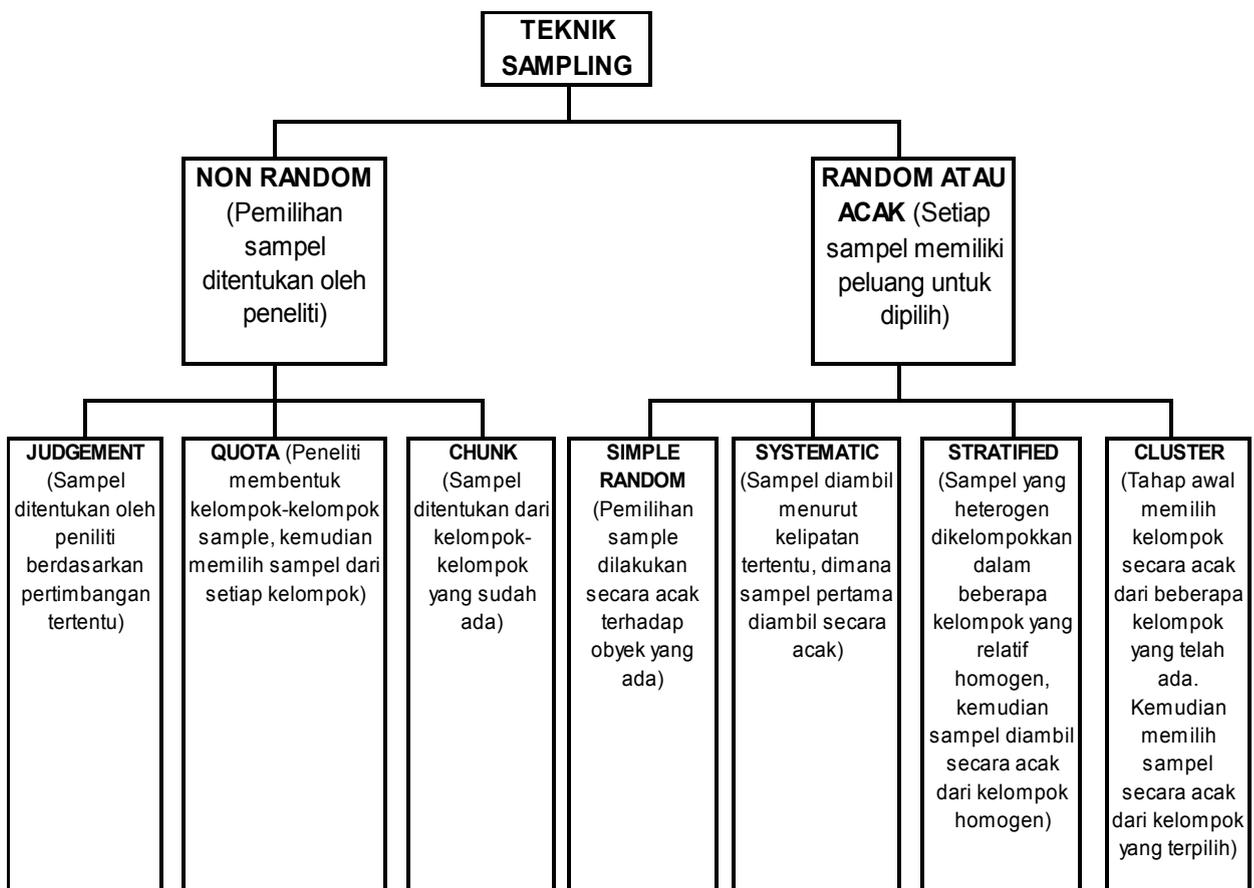
4.2 Pengumpulan Data.

Data sekunder sebagai bahan penelitian diperoleh dari PG Takalar, yaitu Desa Masamaturu, Kecamatan Polombangkén Utara, Kabupaten Takalar, dan Kantor Direksi PTPN XIV, Jl Urip Sumoharjo No 72-76, Makassar. Parameter data sekunder yang dikumpulkan adalah luas lahan, produktifitas lahan, jumlah tebu giling, rendemen, dan GKP yang dihasilkan. selama 5 tahun terakhir (2016-2020), dan data-data lain sekiranya dibutuhkan selama penyusunan tesis dilakukan.

4.3 Teknik Sampling.

Penentuan sampel responden untuk wawancara dan pengisian kuisioner menggunakan metode Chunk (Bagus, 2016), yaitu metode pengambilan sampel secara non random (tidak acak), dimana sampel ditentukan langsung oleh peneliti terhadap sampel yang telah ada dalam kelompok-kelompok tertentu. Sampel responden untuk wawancara maupun pengisian kuisioner adalah penanggung jawab masing-masing bagian atau karyawan pimpinan yang mewakili bagian tersebut. Jumlah departemen bagian di PG Takalar ada empat, yaitu Bagian Pabrik, Bagian Tanaman, Bagian Keuangan Dan Umum, serta Bagian *Quality Assurance*, sehingga jumlah sampel yang dipilih sebanyak 8-10 responden yang memahami atau menguasai bagiannya.

Gambar 12. Teknik Pengambilan Sampel (Bagus, 2016)



4.4 Waktu Kegiatan.

Kegiatan penelitian direncanakan selesai dalam jangka waktu 4 bulan, yaitu Januari s/d Mei 2021 termasuk pembuatan laporan untuk penyusunan tesis. Adapun rencana kegiatan sesuai jadwal di bawah ini :

Tabel 3. Jadwal Penelitian

No	KEGIATAN	JADWAL (2021)				
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei
1	Ajuan Proposal & Bimbingan	v	v			
2	Pengumpulan Data & Observasi	v	v			
3	Konsultasi Pembimbing	v	v	v	v	
4	Seminar Usul Penelitian			v		
5	Penelitian			v	v	
6	Penyusunan Tesis				v	v

4.5 Teknik Analisis Data

4.5.1 Penyusunan *Critical Success Factors*, Matrik IFE, Dan EFE

Penentuan bobot, rating, dan skor pada masing-masing faktor strategi internal (IFE) dan eksternal (EFE) berdasarkan hasil quisioner *critical success factors* (faktor utama yang mempengaruhi perusahaan), yaitu masing-masing parameter ditentukan nilai prosentase berdasarkan nilai skala yang diperoleh dari masing-masing responden (Umar, 2005) :

1. Tentukan jumlah pemilih untuk setiap angka skala pada masing-masing faktor strategis.
2. Kalikan jumlah pemilih dengan angka skala yang dipilihnya.
3. Jumlahkan hasil perkalian jumlah pemilih dengan skala pilihannya untuk setiap faktor strategis (jumlah nilai faktor strategis).
4. Persen bobot adalah hasil bagi antara jumlah nilai tiap faktor strategis (no 3) dengan jumlah total nilai semua faktor strategis, kemudian dikalikan 100%.

5. Rating untuk setiap faktor strategis ditentukan dengan membagi perolehan persen bobot (no 4) dengan pemilik persen bobot tertinggi faktor strategis, kemudian dikalikan 4.
6. Skor adalah hasil perkalian bobot dengan *rating*.
7. Jumlah skor untuk masing-masing Matrik IFE dan Matrik EFE selanjutnya digunakan untuk menyusun Matrik Internal Eksternal.

4.5.2 Penyusunan MIE

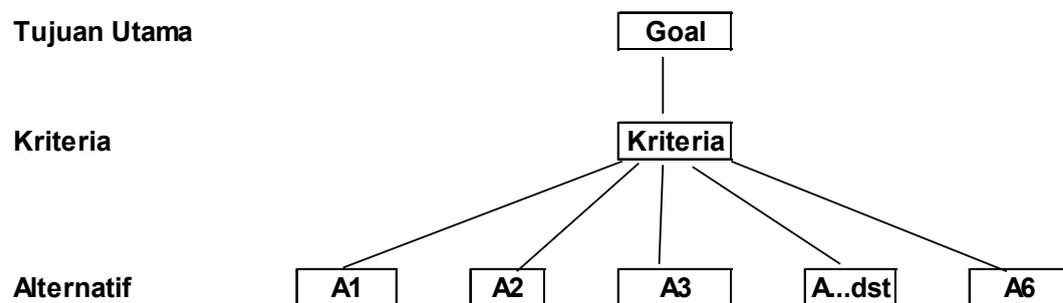
Hasil analisis matrik IFE dan EFE digunakan untuk menyusun Matrik Internal Eksternal. Jumlah skor IFE digunakan sebagai sumbu X dan jumlah skor EFE sebagai sumbu Y, sehingga diketahui posisi perusahaan dalam salah satu sel dalam Matrik Internal Eksternal, yaitu sel I s/d IX. Posisi perusahaan di dalam salah satu sel tersebut menggambarkan strategi yang harus di ambil (Umar, 2005) :

1. SBU pada posisi sel I,II, dan IV dalam kondisi *Grow* dan *Build*, strategi yang tepat adalah Strategi Intensif (seperti *Marketing Penetration, Marketing Development, dan Product Development*), atau *Strategi Terintegrasi* (seperti *Backward Integration, Forward Integration, dan Horizontal Integration*).
2. SBU pada posisi sel III, V, atau VII dikendalikan dengan stratetegi Hold dan Maintain, seperti Market Penetration dan Product Development.
3. SBU pada posisi sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi Harvest atau Divestiture.

4.5.3 Penyusunan AHP

Beberapa strategi alternatif pengembangan PG Takalar hasil dari Matrik Internal Eksternal dilakukan analisis dengan menggunakan metoda AHP untuk menentukan strategi prioritas pengembangan PG Takalar. Pengisian atau pengolahan analisis AHP menggunakan prosedur Tutorial *Analitycal Hierarchy Process* Dengan Ms Excel (Mayliana, Youtube).

Gambar 13. Bagan Struktur Hirarki AHP



Gambar 14. Skala Perbandingan AHP (Individu)

SKALA PERBANDINGAN AHP																				
No	Kriteria/Strategi Pengembangan PG Takalar															Kriteria/Strategi Pengembangan PG Takalar	No	Geomean		
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6				7	8
1	Strategi A																	Strategi B	1	
2	Strategi A																	Strategi C	2	
3	Strategi A																	Strategi D	3	
4	Strategi A																	Strategi E	4	
5	Strategi A																	Strategi F	5	
6	Strategi B																	Strategi C	6	
7	Strategi B																	Strategi D	7	
8	Strategi B																	Strategi E	8	
9	Strategi B																	Strategi F	9	
10	Strategi C																	Strategi D	10	
11	Strategi C																	Strategi E	11	
12	Strategi C																	Strategi F	12	
13	Strategi D																	Strategi E	13	
14	Strategi D																	Strategi F	14	
15	Strategi E																	Strategi F	15	

Tabel ini membandingkan pilihan beberapa strategi alternatif hasil dari Matrik Internal Eksternal untuk dipilih oleh para responden. Setiap responden yang memahami pengelolaan PG Takalar memberikan gambaran pilihannya dengan memilih skala angka yang tersedia. Nilai geomean untuk pilihan skala sisi kiri (skala 9 – 1) adalah sama dengan angka pilihan responden. Misalnya responden memilih 9 pada sisi kiri, maka nilai geomeannya = 9. Sedangkan nilai geomean pada pilihan skala sisi kanan (1 – 9), dihitung dengan rumus $1/\text{nilai skala}$ dipilih. Misalnya responden memilih skala 9 pada skala sisi kanan, maka nilai geomeannya = $1/9$ atau 0,11.

Gambar 15. Gabungan Skala Perbandingan AHP

SKALA PERBANDINGAN AHP							
No	Kriteria/Strategi Pengembangan PG Takalar	GEOMEAN				Kriteria/Strategi Pengembangan PG Takalar	No
		I	II	III	Rata-Rata		
1	Strategi A					Strategi B	1
2	Strategi A					Strategi C	2
3	Strategi A					Strategi D	3
4	Strategi A					Strategi E	4
5	Strategi A					Strategi F	5
6	Strategi B					Strategi C	6
7	Strategi B					Strategi D	7
8	Strategi B					Strategi E	8
9	Strategi B					Strategi F	9
10	Strategi C					Strategi D	10
11	Strategi C					Strategi E	11
12	Strategi C					Strategi F	12
13	Strategi D					Strategi E	13
14	Strategi D					Strategi F	14
15	Strategi E					Strategi F	15

Skala Perbandingan Beberapa Responden AHP merupakan gabungan hasil pengisian kuisioner “Skala Perbandingan AHP” oleh tiga responden terpilih. Setiap penilaian responden akan menunjukkan geomean atas alternatif pilihannya. Geomean atau *geometric mean* (rata-rata geometrik) berfungsi untuk mengembalikan rata-rata geometrik dari rentang data positif yang ada, yaitu untuk menghitung nilai rata-rata dari penilaian perbandingan berpasangan (Marsono, 2014). Hasil kuisioner ketiga responden kemudian digabung dalam satu skala perbandingan sehingga diperoleh rata-rata geomean untuk ketiga

responden tersebut. Nilai rata-rata ketiga geomean ini kemudian dijadikan sebagai dasar perhitungan tahap selanjutnya dalam analisis AHP.

Gambar 16. Matrik Perbandingan AHP

MATRIK PERBANDINGAN	Strategi A	Strategi B	Strategi C	Strategi D	Strategi E	Strategi F
Strategi A						
Strategi B						
Strategi C						
Strategi D						
Strategi E						
Strategi F						
Jumlah						

Matrik perbandingan AHP menggambarkan nilai antar strategi yang ditunjukkan oleh jumlah geomean perbandingan. Tahapan ini menunjukkan prioritas alternatif terpilih berdasarkan jumlah geomean atas perbandingan alternatif terpilih.

Gambar 17. Normalisasi AHP

NORMALISASI	Strategi A	Strategi B	Strategi C	Strategi D	Strategi E	Strategi F	JUMLAH	PRIORITY VECTOR
Strategi A								
Strategi B								
Strategi C								
Strategi D								
Strategi E								
Strategi F								
Jumlah								

“Jumlah” untuk kolom vertikal menunjukkan prosentase setiap strategi atas strategi pembandingnya. Sedangkan “Jumlah” pada kolom

horizontal menunjukkan tingkat prioritas setiap strategi. *Priority vector* menunjukkan prosentase setiap alternatif strategi (prosentase tertinggi menunjukkan prioritas strategi pengembangan tertinggi).

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Sejarah Singkat PG Takalar

PG Takalar didirikan dalam rangka melaksanakan kebijaksanaan pemerintah untuk swasembada gula nasional berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian R.I Nomor 668/Kpts/Org/8/1981 tanggal 11 Agustus 1981. Studi kelayakan disusun oleh PT. Agriconsult Internasional pada tahun 1975, dilanjutkan oleh PT. Tanindo pada tahun 1981 dengan menggunakan fasilitas kredit ekspor dari Taiwan. Pelaksanaan pembangunan diserahkan pada Tashing Co. (Ptc) Ltd. Agency of Taiwan Machinery Manufacturing Co. (TMCC) sebagai Main Contractor dengan partner dalam negeri yakni PT. Sarang Tehnik, PT Multi Mas Corp, PT. Barata Indonesia.

Pembangunan PG Takalar menghabiskan dana sebesar Rp. 63,5 milyar dan diselesaikan pada tanggal 27 Nopember 1984. Performance test dilaksanakan pada tanggal 5 sampai dengan 11 Agustus 1985 dengan hasil baik. Kapasitas terpasang pabrik 3.000 ton tebu per hari (TTH), dan dapat dikembangkan menjadi 4.000 TTH. Giling perdana pada tahun 1984, dan diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 23 Desember 1987.

Riwayat pengelolaan PG Takalar seperti disebutkan di bawah ini :

5.1.1 Tahun 1996

PG Takalar menjadi bagian dari unit usaha PTPN XIV (Persero) yang didirikan pada tanggal 11 Maret 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 tentang Peleburan PT Perkebunan XXVIII (Persero), PT Perkebunan XXXII (Persero), PT Bina Mulya Ternak (Persero) menjadi PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero), termasuk eks Proyek-proyek pengembangan PT Perkebunan XXIII (Persero) di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Tenggara.

5.1.2 Tahun 2007

PG Takalar dikelola kepada PT. RNI melalui kerjasama pengelolaan PTPN XIV (Persero) dengan PT. RNI (Persero) berdasarkan Perjanjian Kerjasama Pendanaan dan Peningkatan Kinerja No.139/S.PJ/RNI.01/X/07, XX-KONTRAK/X/07 tanggal 01 Oktober 2007.

5.1.3 Tahun 2012

Tanggal 23 Mei 2012 pengelolaan PG Takalar dialihkan dari PT. RNI (Persero) kepada PTPN X (Persero) berdasarkan perjanjian antara PT. RNI (Persero), PTPN X (Persero) dan PTPN XIV (Persero) No. RNI : 59/S.Pj/RNI.02/IV/2012 ; No. PTPN X: XX-KONTR/12.030. No. PTPN XIV : 03/PERJ/IV/2012.014.

5.1.4 Tahun 2018

Pengalihan kembali pengelolaan PG Takalar dari PTPN X kepada PTPN XIV pada tanggal 17 Mei 2018 melalui perjanjian Nomor XX- KONTR/18/103 dan S.77/0.N14/PERJ/V/2018, sehingga terhitung mulai tanggal tersebut Pengelolaan PG. Takalar dikembalikan kepada PTPN XIV.

Saat ini PG Takalar sebagai salah satu unit usaha PTPN XIV selaku anak perusahaan dari Holding Perkebunan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang beralamat di Jl. H.R. Rasuna Said Kav X 2-1 Jakarta. Pembentukan holding perkebunan hasil penggabungan PTPN I s/d PTPN XIV di seluruh Indonesia, dilakukan pada tahun 2014 berdasarkan Peraturan Pemerintah No 72 Tahun 2014.

5.2 Profil PG Takalar

Profil PG Takalar (Data SDM, 2021) adalah sebagai berikut :

Alamat Pabrik :

- Desa : Pa'rappunganta
- Kecamatan : Polongbangkeng Utara
- Kabupaten : Takalar
- Provinsi : Sulawesi Selatan
- Kode Pos : 92201
- Terletak di : \pm 35 Km dari Ibukota Propinsi
- Alamat Email : pgula.takalar@gmail.com / pgula_takalar@yahoo.com

Jarak dan Kondisi Jalan :

- Dari Pabrik ke kota Kecamatan : \pm 5 km, kondisi jalan aspal.
- Dari Pabrik ke Kota Kabupaten : \pm 15 km, kondisi jalan aspal.
- Dari Pabrik ke Kota Propinsi : \pm 35 km, kondisi jalan aspal.

Topografi :

- Tinggi di atas permukaan laut 45 m – 125 m di atas permukaan laut
- Jenis tanah
 - Kabupaten Gowa : Mediteran, Grumusol, Latosol.
 - Kabupaten Takalar : Mediteran, Grumusol, Latosol, Podsolik Kuning.
 - Kabupaten Jeneponto : Grumusol, Vertisol.
- Titik Koordinat
 - Lintang : 5°21'27.40"S
 - Bujur : 119°29'54.48"T

Prasarana Pendukung

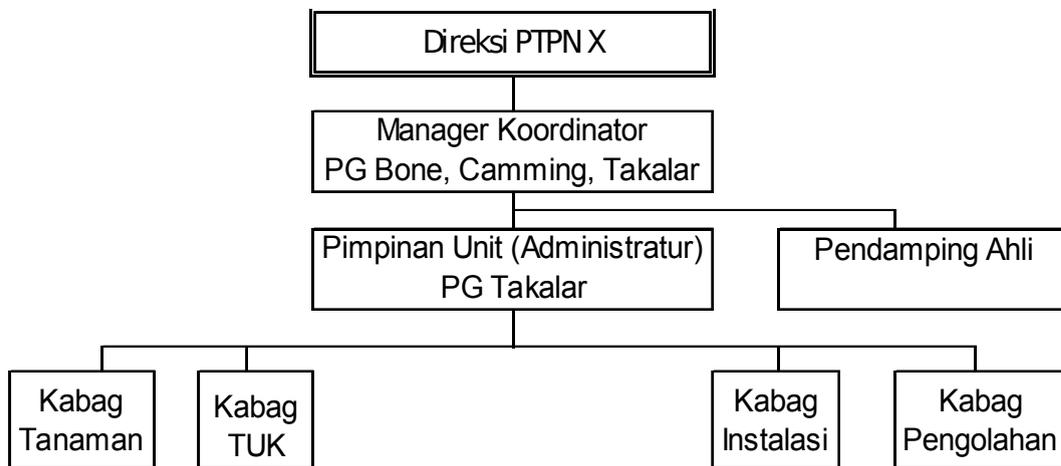
- Kelas Jalan
 - Kelas I = 115 Km
 - Kelas II = 145 Km
 - Kelas III = 180 Km
 - Kelas IV = 80 Km
- Fasilitas Sosial
 - Poliklinik = 1 unit
 - Balai Pertemuan = 2 unit
 - Lapangan Tennis = 2 unit
 - Lapangan Bulutangkis = 3 unit
 - Sekolah Dasar = 1 unit
 - Taman Kanak-Kanak = 1 unit
 - Masjid = 1 unit
 - Musholla = 3 unit
 - Mess = 1 unit
- Pembangunan Embung/Penampung Air : ± 100 Embung

5.3 Pengamatan Lingkungan Internal PG Takalar

5.3.1 Struktur Organisasi

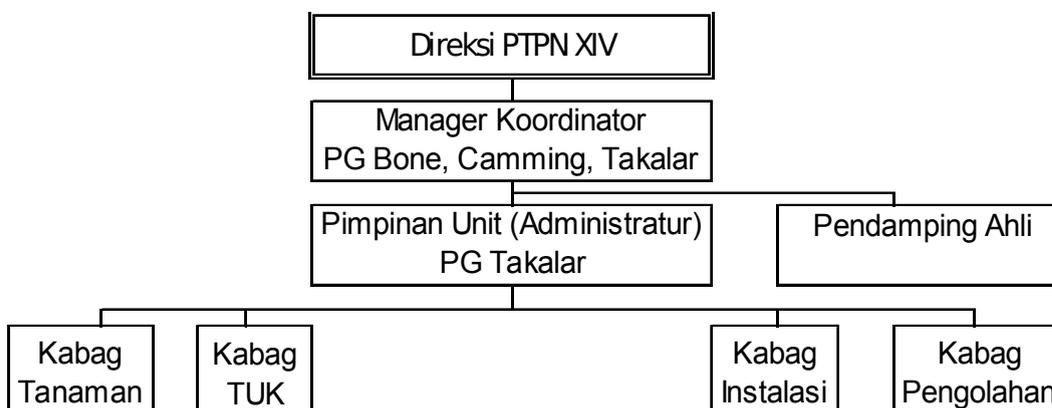
Selama tahun 2016-2020 PG Takalar telah mengalami tiga kali perubahan struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 18. Struktur Organisasi PG Takalar Tahun 2016-2018



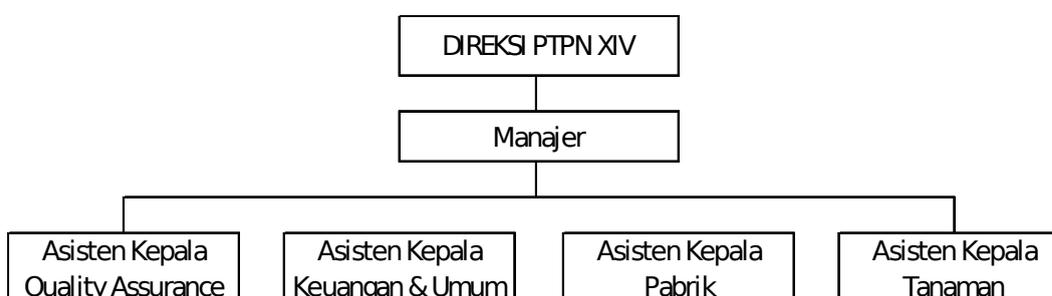
Tahun 2016-2018, Pg Takalar dipimpin oleh seorang Administratur. Pada waktu itu PG Takalar masih dalam pengelolaan PTPN X, dimana Direksi PTPN X menunjuk Kuasa Direksi sebagai perwakilan direksi untuk mengelola PG Bone, PG Camming, dan PG Takalar. Pengelolaan ini berdasarkan perjanjian antara PTPN XIV (Persero) dengan PT RNI (Persero) dan PTPN X (Persero), pada tanggal 23 Mei 2012 No. RNI : 59/S.Pj/RNI.02/IV/2012 ; No. PTPN X : XX-KONTR/12.030 ; No. PTPN XIV : 03/PERJ/IV/2012.014.

Gambar 19. Struktur Organisasi PG Takalar Tahun 2018-2020



Pada tanggal 17 Mei 2018 pengelolaan PG Takalar diserahkan kembali dari PTPN X kepada PTPN XIV melalui perjanjian Nomor XX-KONTR/18/103 dan S.77/0.N14/PERJ/V/2018. Jabatan Kuasa Direksi yang sebelumnya mewakili Direksi PTPN X dirubah oleh PTPN XIV menjadi Manajer Koordinator sebagai pengelola PG Bone, Camming dan Takalar. .

Gambar 20. Struktur Organisasi PG Takalar 2020-2021



Tanggal 10 Agustus 2020 melalui surat keputusan No 45/06.N14/SK/VIII/2020, atas permintaan Holding Perkebunan selaku induk perusahaan, Direksi PTPN XIV merubah nama pimpinan unit usaha dari Administratur menjadi Manager, dan merubah Kepala Bagian di unit usaha menjadi Asisten Kepala.

5.3.2 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan PG Takalar masih menginduk kepada PTPN XIV yang dijabarkan sebagai berikut :

Gambar 21. Budaya Perusahaan PTPN XIV

BUDAYA PERUSAHAAN PTPN XIV

AMANAH

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan

PANDUAN PERILAKU

1. Memenuhi janji dan komitmen
2. Bertanggungjawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan
3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

KOMPETEN

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

PANDUAN PERILAKU

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
2. Membantu orang lain untuk belajar
3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

HARMONIS

Saling peduli dan menghargai perbedaan

PANDUAN PERILAKU

1. Menghargai setiap orang beserta latar belakangnya
2. Suka menolong orang lain
3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

LOYAL

Berdeedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara

PANDUAN PERILAKU

1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara
2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

ADAPTIF

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan

PANDUAN PERILAKU

1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
2. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
3. Bertindak proaktif

KOLABORATIF

Membangun kerjasama yang sinergis

PANDUAN PERILAKU

1. Membuka kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

5.3.3 Sumber Daya

Peran penting sumber daya bagi perusahaan adalah untuk membangun keunggulan kompetitif. Untuk mendapatkan *value* ini sumber daya perlu diidentifikasi, dikembangkan, atau bila perlu dilakukan investasi. Kemampuan dalam mengelola sumber daya akan memberikan peluang keunggulan bisnis (Wibowo, 2020).

Sumber daya di PG Takalar yang diamati adalah SDM (Sumber Daya Manusia), Modal Kerja, Mesin, Prosesur Kerja, Material,

Pemasaran/Penjualan, R & D (Reserch & Development), dan Sistem Informasi.

5.3.3.1 SDM (Sumber Daya Manusia)

Jumlah karyawan PG Takalar pada tahun 2019 sebanyak 709 orang, terdiri dari 157 karyawan tetap (25 karyawan pimpinan dan 132 karyawan pelaksana), serta 552 karyawan tidak tetap (Laporan Manajemen Tahun 2019). Beberapa kebijakan yang dilakukan terhadap pengelolaan SDM untuk peningkatan kinerja PG Takalar (Data SDM Kantor Direksi PTPN XIV, 2021) :

- Perekrutan karyawan pimpinan baru selama periode 2019-2020 oleh PTPN XIV sebanyak 106 orang, dimana penempatan untuk PG Takalar sebanyak 12 orang. Perekrutan ini untuk mengisi formasi kosong yang disebabkan karena karyawan pimpinan memasuki purna karya (masa pensiun). Peran penting penambahan karyawan pimpinan baru adalah sebagai pendukung pengawasan di lapangan, sekaligus sebagai kebijakan investasi SDM.
- Bimbingan (transfer ilmu) baik pengetahuan teknis dan non teknis seperti motivasi, pengarahan, dan keteladanan, diberikan oleh Manajer Koordinator dan para Pendamping Ahli kepada para pelaku bisnis PG Takalar. Manajer

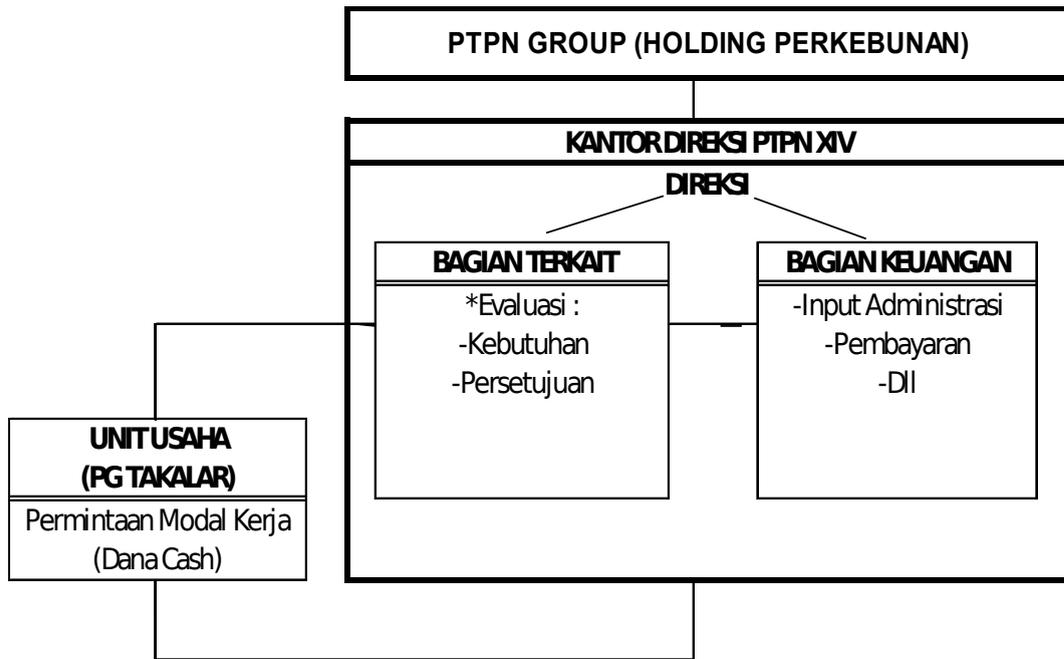
Koordinator dan para Pendamping Ahli adalah purna karya ex PTPN X yang ditugaskan untuk membantu mengelola PG Takalar.

- Kursus dan pelatihan untuk peningkatan keahlian karyawan dilakukan baik oleh internal maupun eksternal PTPN XIV.
- Keterlibatan pengawasan pekerjaan di lapangan terutama oleh para pendamping ahli memberikan pengaruh terhadap penerapan SOP (Standard Operation Procedure), efisiensi dan efektifitas kerja, sehingga output yang dihasilkan menjadi lebih baik.

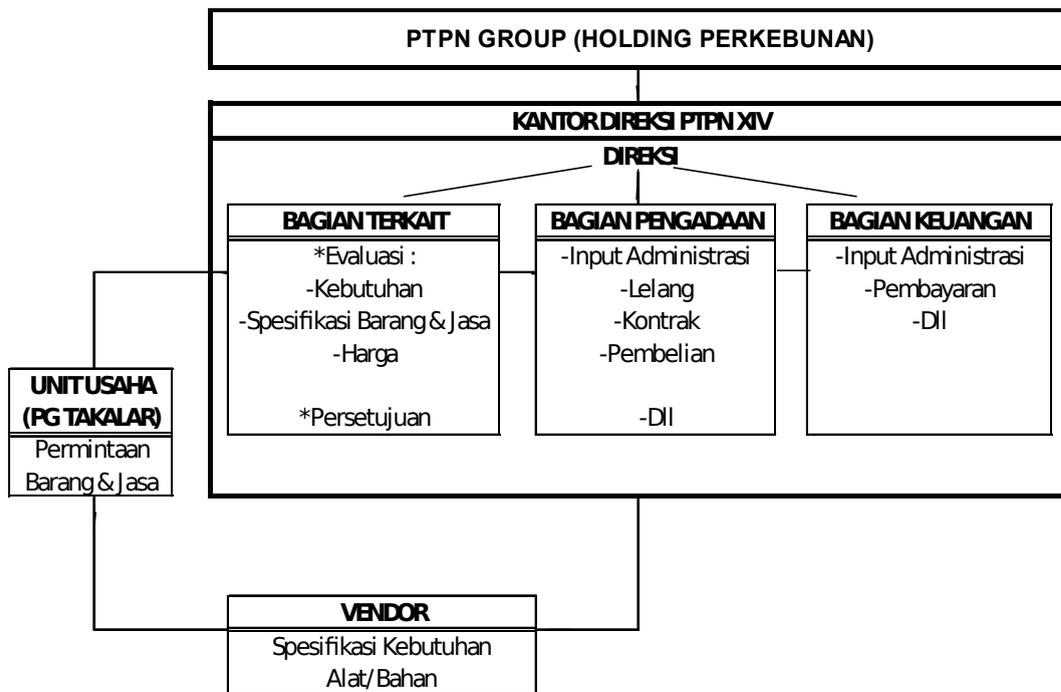
5.3.3.2 Modal Kerja

Pendanaan biaya operasional PG Takalar berupa modal kerja (dana cash) atau pengadaan barang/jasa diajukan kepada Kantor Direksi PTPN XIV, dimana dana atau modal kerja berasal dari PTPN Group (Holding Perkebunan). Ajuan berupa modal kerja atau barang dan jasa di ajukan kepada bagian terkait di Kantor Direksi PTPN XIV untuk dievaluasi sebelum disetujui. Secara umum bagan alur permintaan modal kerja (dana cash) dan ajuan pengadaan barang dan jasa PG Takalar digambarkan sebagai berikut :

Gambar 22. Bagan Alur Ajuan Dana Modal Kerja



Gambar 23. Bagan Alur Pengadaan Barang Dan Jasa PG Takalar



5.3.3.3 Mesin

- a. Tahun pembuatan pabrik : 1982
- b. Jenis prosesing : Sulfitasi
- d. Jenis gula yang dihasilkan : SHS I
- e. Kapasitas Giling : 3000 TCD
- f. Mutu Gula : +/- 200 ICUMSA

Tabel 4. Mesin Utama PG Takalar

Nb	Uraian	Asal Negara
1	St. Gilingan	Jepang & Taiwan
2	St. Boiler	Jepang
3	St. Pembangkit Listrik	Jepang
4	St. Pemumian & Penguapan	Taiwan & Indonesia
5	St. Masakan	Taiwan & Indonesia
6	St. Putaran	Inggris
7	St. Water Treatment	Indonesia
8	St. Besali	Taiwan

Sumber : Profil PG Takalar 2021

5.3.3.4 Metoda (Prosedur Kerja)

Salah satu yang mendukung budaya kerja PG Takalar adalah penerapan sistem manajemen sistem ISO 9000. Sertifikasi sistem manajemen mutu ini dilakukan pada tahun 2015 dan diberlakukan sampai sekarang. Penerapan sistem manajemen mutu dan audit sertifikasi dibatasi pada lingkup bagian pabrik dan tata usaha keuangan.

Sebelum penerapan ISO 9001, beberapa kelemahan pelaksanaan prosedur kerja diantara adalah :

1. Pekerjaan berdasarkan kebiasaan, sehingga tidak mengikat.
2. Beberapa pekerjaan berdasarkan buku petunjuk kerja dilakukan secara parsial.
3. Tidak dilakukan audit sertifikasi oleh pihak eksternal yang mempengaruhi kualitas pengawasan pekerjaan.
4. Setelah penerapan ISO 9001 semua pihak dituntut menerapkan sistem manajemen mutu pada semua level karyawan, baik pimpinan dan pelaksana, yang merupakan bentuk implementasi dari total quality manajemen.

Beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan dengan implementasi ISO 9000 (Consulting, 2019) adalah :

1. Meningkatkan kepercayaan konsumen
2. Menjamin kualitas perusahaan
3. Meningkatkan citra perusahaan
4. Efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan
5. Membuka perdagangan dunia

5.3.3.5 Material

5.3.3.5.1 Bahan Baku Tebu

Varietas Tebu yang ditanam di PG Takalar dikelompokkan ke dalam tiga kelompok kemasakan :

1. Masak Awal (awal giling)

Terdiri dari : CM 2012, PS 851, PS 862, PS 881, PSJK 922 & PS BM

2. Masak Tengah (pertengahan giling)

Terdiri dari : CENNING, KIDANG KENCANA, PS 891 & VMC

3. Masak Akhir (akhir giling)

Terdiri dari : BL & PS 864

Varietas yang dominan adalah PS 864 (mencapai 75 % dari areal tanaman).

5.3.3.5.2 Luas Lahan

Wilayah kerja PG Takalar meliputi :

Tabel 5. Luas Lahan PG Takalar

Kabupaten	HGU (ha)	HGU Dalam Proses (ha)	Ganti Rugi (ha)	Tata Guna Tanah (ha)	Jumlah (ha)
Takalar	6.550,22	181,93			6.732,15
Gowa			1.642,00		1.642,00
Jeneponto	1.419,97				1.419,97
Cikoang Takalar				1.045,00	1.045,00
JUMLAH TOTAL					10.839,12

Sumber : Laporan Manajemen PTPN XIV 2019

5.3.3.5.3 Pengadaan Barang Dan Jasa

Pihak yang berperan dalam pengadaan barang dan jasa perusahaan adalah vendor atau pihak ke-3. Mereka merupakan stake holder eksternal yang terlibat langsung dalam bisnis perusahaan dan menunjang kelangsungan operasional bisnis.

Manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan aktifitas vendor atau rekanan disebut dengan istilah *Supply Management System* (SCM) atau Manajemen Rantai Pasok, yaitu berupa kesepakatan kerja sama berkaitan dengan jumlah, waktu, tempat, atau cara pengiriman atas barang atau jasa yang disepakati. Menurut Priharto (2020), *Supply Chain Management* adalah kegiatan yang meliputi koordinasi, penjadwalan dan pengendalian terhadap pengadaan, produksi, penyediaan, atau pun pengiriman produk atau jasa kepada konsumen. Pengelolaan dan pengendalian *supply chain management* mencakup material atau bahan mentah, pembayaran, informasi dari pemasok ke produsen dan dari pedagang kepada konsumen. Cakupan manajemen rantai pasok mencakup administrasi harian, operasi, dan juga logistik perusahaan. Fungsi manajemen rantai pasok adalah :

1. Fungsi fisik, yaitu merubah bahan baku menjadi bahan jadi untuk keperluan konsumen. Fungsi ini

berkaitan erat dengan berbagai macam biaya fisik seperti biaya pembelian bahan baku, biaya penyimpanan, biaya transportasi dan sebagainya.

2. Fungsi mediasi pasar, yaitu menghubungkan perusahaan dengan distributor yang mendistribusikan produk.

3. Fungsi pengelolaan biaya di luar pembiayaan fisik, yaitu pengaturan pembiayaan terkait survey pasar, perencanaan produk, dan biaya lainnya.

Beberapa bentuk sistem rantai pasok dijelaskan dalam Business Warehouse Business Logistic (2020) yaitu :

1. *Upstream supply chain*, yaitu pengelolaan perpindahan produk yang dilakukan antara perusahaan dengan vendor penyedia bahan baku.

2. *Downstream supply chain*, yaitu pendistribusian produk dari perusahaan langsung kepada konsumen tanpa melalui jasa vendor atau penyetok barang.

3. *Internal supply chain*, yaitu pengelolaan ketersediaan bahan baku, pasokan bahan baku, serta proses pabrikasi yang dilakukan oleh sistem manajemen.

5.3.3.6 Pemasaran/Penjualan

Penjualan gula hasil produksi PG Takalar dilakukan terpusat oleh Kantor Pusat Holding Perkebunan Nusantara

Jakarta atau Kantor Direksi PTPN XIV Makassar melalui lelang tertutup. Lelang dilakukan secara bertahap sesuai ketersediaan gula dan kebutuhan dana/keuangan perusahaan. Kantor Direksi PTPN XIV di Makassar selaku anak perusahaan dapat melakukan penjualan gula dengan terlebih dulu mendapat persetujuan dari Holding Perkebunan Nusantara Jakarta selaku induk perusahaan. Pelayanan penjualan gula di PG Takalar dibawah tanggung jawab Bagian Tata Usaha Dan Keuangan, dimana pihak distributor mengambil gula hasil tender tertutup dengan menyerahkan surat Delivery Order (DO) yang diterbitkan oleh Kantor Direksi PTPN XIV Makassar.

5.3.3.7 *Research And Development*

Research And Development (R&D) PG Takalar bukan merupakan departemen tersendiri, namun merupakan Sub Bagian dari Bagian Quality Assurance dengan nama Risbang atau Riset Dan Pengembangan. Perannya masih belum maksimal karena bukan merupakan departemen tersendiri. Secara umum tugasnya melakukan analisa, riset atau percobaan yang berhubungan dengan Bagian Tanaman, serta mensupport kinerja Bagian Pabrik. Bahan atau material baru untuk kebutuhan Bagian Tanaman sebelum digunakan, dilakukan uji coba terlebih dahulu, termasuk tanaman tebu, sebelum diplikasikan di kebun tebu.

5.3.3.8 Sistem Informasi

Penerapan Sistem Informasi secara online di PG Takalar digunakan untuk pengelolaan secara umum, seperti pengelolaan data, koordinasi, evaluasi, administrasi, dan pelaporan kinerja. Secara umum tujuan penggunaan sistem informasi adalah untuk efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan. Beberapa implementasi sistem informasi di PG Takalar diantaranya adalah laporan pengadaan bahan baku, proses produksi, hasil produksi, inventory (pergudangan), pengadaan barang dan jasa, pelayanan penjualan gula, dan administrasi internal perusahaan. Implementasi sistem informasi merupakan bagian dari fungsi manajemen, baik untuk pengelolaan internal PG Takalar, maupun dalam kaitannya untuk komunikasi dan koordinasi dengan Kantor Direksi PTPN XIV Makassar maupun Kantor Pusat Holding Perkebunan Nusantara Jakarta.

5.3.4 Pengamatan Kinerja PG Takalar Tahun 2016-2020

Tujuan utama dari analisis strategis tidak hanya untuk menggambarkan lingkungan perusahaan, tetapi juga untuk mengevaluasi faktor-faktor mana yang paling penting bagi pengambilan keputusan strategis kita dan seberapa besar pengaruhnya (Bartuskova & Kresta, 2015). Data kinerja PG Takalar selama tahun 2016-2020 adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Kinerja PG Takalar Tahun 2016-2020

Tahun	Luas Lahan (ha)	Produktifitas Lahan (ton/ha)	Tebu Giling (ton)	Rendemen (%)	Produksi GKP (ton)
2016	2.938,60	45,93	134.961,80	5,73	7.418,89
2017	3.738,12	59,21	221.318,50	5,57	12.267,70
2018	3.068,37	51,44	157.825,86	6,47	13.802,35
2019	3.010,74	51,59	155.333,79	8,57	17.729,35
2020	4.041,44	58,95	238.243,82	7,55	17.934,02

Sumber : Data giling PG Takalar 2020

Dasar perhitungan kapasitas pabrik di industri gula berdasarkan kemampuan giling tebu per hari. Kemampuan PG Takalar saat ini adalah sebagai berikut :

Kapasitas terpasang PG Takalar = 3.000 TCD (Ton Cane Per Day)

Apabila operasional pabrik saat ini 80% dari kapasitas terpasang (mempertimbangkan umur pabrik telah 37 tahun sejak beroperasi perdana tahun 1984), maka potensi operasional saat ini :

Kapasitas pabrik = 2.400 TCD

Jumlah hari giling = 150 hari

Jumlah tebu = 360.000 ton

Rendemen = 9 %

GKP dihasilkan = 32.464,8 ton (faktor koreksi 1,002)

Realisasi produksi GKP tahun 2020 hanya 17.934,02 ton atau 55,24 % dari potensi PG Takalar. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan produksi PG Takalar masih memungkinkan untuk ditingkatkan.

Joewono (2012 : 92) menjelaskan bahwa bertumbuhnya bisnis merupakan hal mutlak dalam bisnis. Tidak adanya pertumbuhan bisnis

merupakan sinyal akan terjadinya kematian. Perumpamaan pertumbuhan bisnis dengan istilah *take off*, dan terbagi dalam 3 kelompok model pertumbuhan, yaitu *horizontal take off*, *vertical take off*, dan *rocket launch*. *Horizontal take off* menggambarkan perusahaan yang pertumbuhannya mengalami peningkatan secara perlahan, yaitu seperti grafik yang meningkat secara landai. *Vertical take off* untuk menggambarkan perusahaan yang mengalami peningkatan pertumbuhan dengan pesat dan mendekati arah vertikal. Sedangkan *rocket launch* adalah bentuk pertumbuhan perusahaan yang melesat ke atas dengan cepat dan lebih tinggi dari *vertical take off* untuk periode tertentu. Namun Hitt et al (2001 : 8) setelah memperhatikan fenomena yang terjadi di beberapa organisasi perusahaan dimana mengalami fluktuasi profit, ia berpendapat bahwa kinerja yang berhasil dapat tidak permanen dan bersifat sementara.

Upaya yang dilakukan pengelola PG Takalar untuk meningkatkan jumlah tebu giling selama tahun 2016-2020 adalah merubah jadwal tanam tebu. Sebelumnya jadwal penanaman tebu dilakukan pada musim hujan, yaitu bulan Oktober-Desember yang disebut dengan Pola Tanam B (Tanam Akhir). Sejak lima tahun terakhir, pola tanam tebu dirubah menjadi pola tanam A (Tanam Awal), yaitu menanam tebu pada musim kemarau (bulan Mei s/d September). Kebijakan ini dilakukan untuk memperoleh umur tebu mencapai 11-13 bulan pada musim giling tahun berikutnya, dimana pada umur tersebut kandungan gula di dalam batang tebu mencapai maksimal, sehingga berpotensi memperoleh rendemen yang tinggi. Sedangkan pola tanam B, yaitu tanam tebu pada musim hujan (bulan Oktober-Desember), akan

mendapatkan umur tebu giling hanya 7-9 bulan pada saat musim giling tahun berikutnya (kandungan gulanya masih rendah).

Gambar 24. Perubahan Pola Tanam Tebu PG Takalar

Jadwal Tanam Akhir (Pola Tanam B)

Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
					Jadwal Tanam							Musim Giling				

Umur Tebu = 7-9 Bulan (Tebu Belum Cukup Masak)

Jadwal Tanam Awal (Pola Tanam A)

Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep
Jadwal Tanam														Musim Giling		

Umur Tebu = 11-12 Bulan (Tebu Masak)

5.4 Perumusan Strategi PG Takalar.

Perumusan Strategi PG Takalar merujuk kepada model strategi Hunger & Wheelen (1996), dimana yang tercakup dalam penelitian ini adalah Misi, Tujuan, dan Strategi Perusahaan.

5.4.1 Misi PG Takalar

Visi dan Misi PG Takalar merujuk kepada Visi dan Misi PTPN XIV. Di dalam Laporan Manajemen PTPN XIV 2019 disebutkan Visi PTPN XIV adalah :

Menjadi perusahaan agribisnis yang sehat, inovatif, tangguh, dan berkarakter dalam mendukung kemajuan negeri

Sedangkan Misi PTPN XIV adalah :

1. Perbaiki sistem pengelolaan untuk meningkatkan produksi, produktivitas, dan kualitas pada unit usaha

secara berkelanjutan dengan fokus utama pada komoditas kelapa sawit dan tebu;

2. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Sumber Daya Manusia melalui pengelolaan organisasi dan engagement karyawan yang kuat;
3. Membangun rantai nilai yang handal dan adaptif;
4. Meningkatkan nilai tambah bagi shareholders melalui optimalisasi aset secara efektif dan efisien dengan menerapkan tata kelola yang baik.;
5. Meningkatkan kepercayaan stakeholders melalui sinergitas kemitraan yang harmonis.

5.4.2 Tujuan PG Takalar

Tujuan organisasi dibuat sebagai arah kegiatan bisnis menuju target yang ditetapkan. Rinciannya menterjemahkan pernyataan misi perusahaan ke dalam sasaran organisasi secara lebih cermat, berfokus kepada kinerja, dapat diukur (kuantitatif), dan berhubungan jangka waktu tertentu (Craig & Grant, 1987). Tujuan bisnis PG Takalar mengikuti tujuan bisnis didirikannya PTPN XIV yang disebutkan dalam Akta Nomor 34 tanggal 23 Oktober 2014, Pasal 3, Ayat 1 (Laporan Manajemen PTPN XIV Tahun 2019), yaitu melakukan usaha di bidang Agro Bisnis dan Agro Industri serta optimalisasi pemanfaatan Sumber Daya Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip

Perseroan Terbatas. Sedangkan kegiatan Perseroan (Akta Nomor 34 tanggal 23 Oktober 2014, Pasal 3, ayat 2) adalah:

- a. Pengusahaan budidaya tanaman meliputi pembukaan dan pengolahan lahan pembibitan, penanaman, pemeliharaan dan pemungutan hasil tanaman serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang sehubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut;
- b. Produksi meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan/atau barang jadi serta produksi turunannya;
- c. Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perseroan;
- d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, agro wisata, agro bisnis dan agro forestry.

Selain kegiatan usaha utama tersebut diatas, Perseroan dapat melakukan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk trading house, pengembangan kawasan industri, agro industrial complex, real estate, pusat perbelanjaan/mall, perkantoran, pergudangan, pariwisata, perhotelan, resort, olahraga dan rekreasi, rest area, rumah sakit, pendidikan dan penelitian, prasarana telekomunikasi dan sumber daya energi, jasa penyewaan, jasa konsultasi bidang perkebunan, jasa pembangunan kebun, dan pengusahaan sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan.

5.4.3 Strategi PG Takalar

5.4.3.1 Hasil Analisis Matrik IFE Dan EFE

Berdasarkan hasil penyusunan faktor strategis internal dan eksternal PG Takalar melalui pengamatan data serta hasil wawancara dan pengisian kuisioner diperoleh hasil sebagai berikut ;

Tabel 7. Hasil Matrik IFE PG Takalar

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1	2	3	4	5
*Kekuatan				
Bahan baku tebu	0,11	3,1	0,341	
SDM	0,1	2,8	0,28	
Mesin & peralatan	0,08	2,4	0,192	
Dana/Modal	0,08	2,2	0,176	
Lahan	0,14	4	0,56	
*Kelemahan				
Produktifitas	0,1	2,8	0,28	
Prosedur Kerja/SOP	0,1	3	0,3	
Efisiensi	0,09	2,4	0,216	
Pengelolaan (manajemen)	0,1	2,7	0,27	
Penggunaan waktu	0,1	2,7	0,27	
JUMLAH	1,00		2,885	Di atas rata-rata

Kategori jumlah skor :

- 1 = Di bawah rata-rata
- 2 = Rata-rata
- 3 = Di atas rata-rata (Baik)
- 4 = Sangat Baik

Jumlah skor hasil quisioner untuk mengetahui faktor strategis internal perusahaan oleh responden internal adalah 2,885 (skala 1-4), yaitu “Di Atas Rata-Rata (Baik)”.

Tabel 8. Hasil Matrik EFE PG Takalar

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
1	2	3	4	5
*Peluang				
Dukungan vendor	0,1	3,2	0,32	
Dukungan pemerintah	0,12	3,7	0,444	
Dukungan masyarakat/kelompok tertentu	0,11	3,5	0,385	
Mengolah Raw Sugar	0,09	3,1	0,279	
Konsumen/pasar	0,13	4	0,52	
*Ancaman :				
Penjarahan lahan	0,12	3,8	0,456	
Gula import	0,11	3,5	0,385	
Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu	0,09	2,9	0,261	
Teguran Pemerintah	0,07	2,2	0,154	
Sangsi Pidana	0,06	2	0,12	
JUMLAH	1,00		3,32	Di atas rata-rata

Katagori jumlah skor :

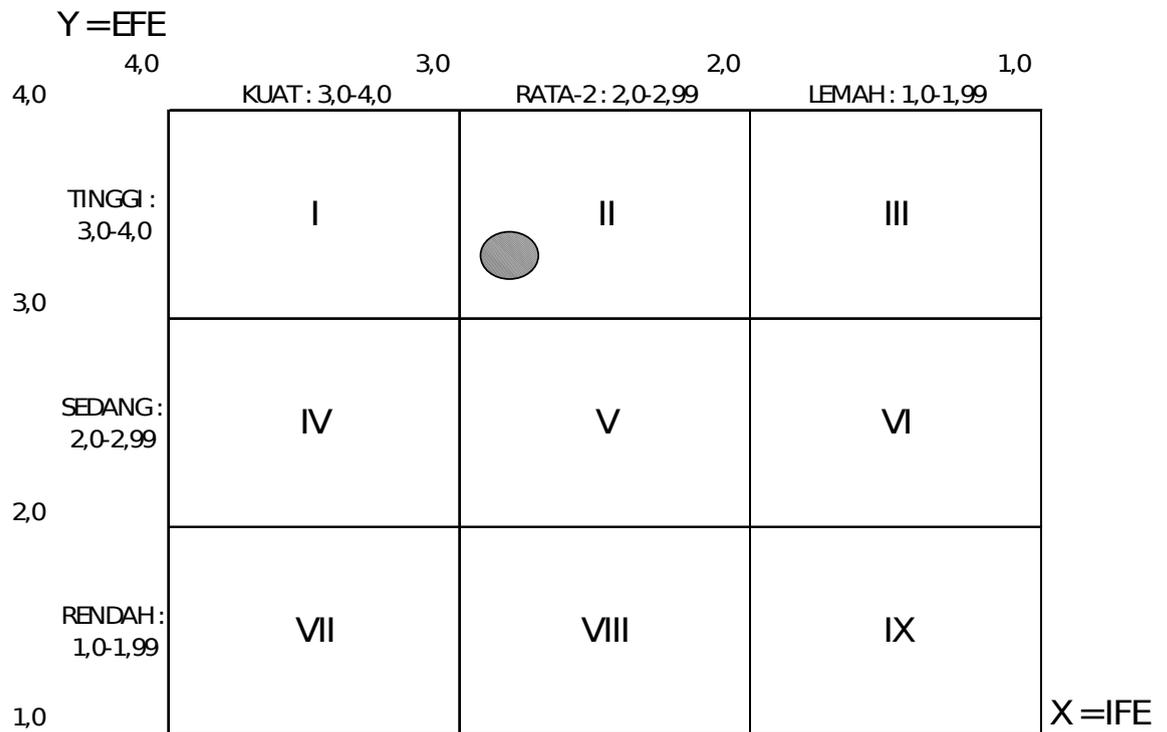
- 1 = Di bawah rata-rata
- 2 = Rata-rata
- 3 = Di atas rata-rata (Baik)
- 4 = Sangat Baik

Jumlah skor hasil quisioner untuk mengetahui faktor strategis eksternal perusahaan oleh responden internal adalah 3,32 (skala 1-4) atau “Di Atas Rata-Rata (Baik)”.

5.4.3.2 Hasil Analisis Matrik Internal Eksternal

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal PG Takalar di atas, disusun Matrik Internal Eksternal PG Takalar sebagai berikut :

Gambar 25. Hasil Matrik Internal Eksternal PG Takalar



Berdasarkan matrik di atas, kondisi PG Takalar berada pada sel II, yaitu dalam keadaan *Grow* dan *Build*. Strategi yang dapat diterapkan adalah Strategi Intensif, seperti Market Penetration (Penetrasi Pasar), Market Development (Pengembangan Pasar), dan Product Development (Pengembangan Produk) ; atau Strategi Integrasi seperti Backward Integration (Integrasi Ke Belakang), Forward Integration (Integrasi Ke Depan), dan Horizontal Integration (Integrasi Horisontal). Beberapa contoh bentuk strategi intensif

atau integrasi yang dapat dilakukan sesuai sel II adalah (Umar, 2005) :

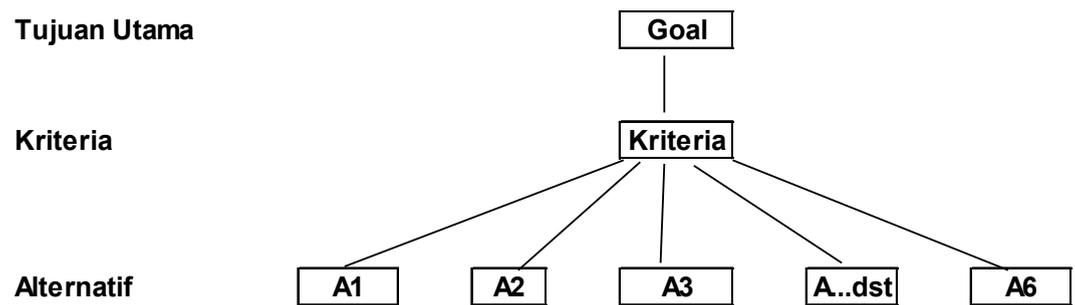
1. Penetrasi Pasar : dilakukan dengan meningkatkan penjualan gula, yaitu memasok gula ke pasar yang belum jenuh. Strategi ini perlu didukung dengan ketersediaan gula, dan sangat prospektif karena pasokan gula dalam negeri belum mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pasar.
2. Pengembangan Pasar : memperbesar atau melebarkan pasar dengan memasarkan gula ke daerah-daerah baru. Strategi ini perlu di dukung dengan pembentukan jaringan distribusi baru.
3. Pengembangan Produk : peningkatkan penjualan dengan dengan memodifikasi produk. Strategi ini dilakukan apabila produk di pasar dalam keadaan jenuh..
4. Integrasi Ke Belakang : pengawasan atau pengendalian terhadap pasokan bahan baku ditingkatkan, bahkan apabila memungkinkan dilakukan kepemilikan terhadap para pemasok. Misalnya pemasok bahan baku tebu, yaitu TR (Tebu Rakyat), atau pemasok pupuk dijadikan sebagai anak perusahaan.
5. Integrasi Ke Depan : produsen memiliki kemampuan kontrol atau pengendalian terhadap sistem bisnis selanjutnya (ke depan), yaitu distributor gula, bahkan apabila memungkinkan dilakukan kepemilikan.
6. Integrasi Horisontal : perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap pesaingnya. Sekiranya memungkinkan dapat dilakukan pengambilalihan kepemilikan. Strategi ini dapat

dilakukan apabila perusahaan memiliki posisi monopoli dengan ijin pemerintah, serta modal dan sumber daya yang dimiliki perusahaan mendukung untuk dilakukan ekspansi.

5.4.3.3 Hasil Analisis AHP

Penyusunan prioritas atas 6 (enam) strategi alternatif pengembangan PG Takalar yang diperoleh dari hasil pemetaan Matrik Internal Eksternal menggunakan metode AHP diperoleh hasil sebagai berikut :

Gambar 26. Bagan Struktur Hirarki AHP Pemilihan Strategi Prioritas



Goal : Peningkatan Bisnis PG Takalar

Kriteria : Prioritas Strategi Pengembangan PG Takalar

Alternatif :

1. Penetrasi Pasar (Peningkatan Penjualan Gula)
2. Pengembangan Pasar (Ekspansi Penjualan Gula)
3. Pengembangan Produk (Diversifikasi Produk)
4. Integrasi Ke Depan (Memiliki Distribusi Gula Sendiri)

5. Integrasi Ke Belakang (Vendor Sebagai Anak Perusahaan)
6. Integrasi Horisontal (Mengambil Alih Pesaing)

Tabel 9. Gabungan Skala Perbandingan AHP

PENGEMBANGAN PG TAKALAR							
No		GEOMEAN					No
		I	II	III	RATA-RATA		
1	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	9,00	6,00	0,17	2,08	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	1
2	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	9,00	6,00	8,00	7,56	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	2
3	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	0,11	0,13	8,00	0,48	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	3
4	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	9,00	1,00	8,00	4,16	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	4
5	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	9,00	7,00	7,00	7,61	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	5
6	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	0,11	0,20	7,00	0,54	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	6
7	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	0,11	0,13	8,00	0,48	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	7
8	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	9,00	5,00	8,00	7,11	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	8
9	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	0,11	5,00	8,00	1,64	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	9
10	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	0,11	0,13	0,17	0,13	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	10
11	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	0,11	6,00	7,00	1,67	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	11
12	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	0,11	6,00	7,00	1,67	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	12
13	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	9,00	9,00	7,00	8,28	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	13
14	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	9,00	9,00	8,00	8,65	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	14
15	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	1,00	1,00	1,00	1,00	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	15

Penggabungan hasil tiga responden dalam satu skala perbandingan AHP untuk menentukan rata-rata geomean tiap strategi terpilih, dan selanjutnya digunakan untuk perhitungan Matrik Perbandingan AHP.

Tabel 10. Hasil Matrik Perbandingan AHP

MATRIK PERBANDINGAN	Meningkatkan penjualan (Penetrasi Pasar)	Menambah wilayah/lokasi penjualan (Pengembangan Pasar)	Diversifikasi produk (Pengembangan Produk)	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horizontal)
Meningkatkan penjualan (Penetrasi Pasar)	1	2,08	7,56	0,48	4,16	7,61
Menambah wilayah/lokasi penjualan (Pengembangan Pasar)	2,08	1	0,54	0,48	7,11	1,64
Diversifikasi produk (Pengembangan Produk)	7,56	0,54	1	0,13	1,67	1,67
Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	0,48	0,48	0,13	1	8,28	8,65
Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	4,16	7,11	1,67	8,28	1	1,00
Mengambil alih pesaing (Integrasi Horizontal)	7,61	1,64	1,67	8,65	1,00	1
JUMLAH	22,89	12,86	12,57	19,02	23,22	21,58

Jumlah masing-masing strategi alternatif pada kolom vertikal menunjukkan jumlah rata-rata geomean strategi alternatif, dan digunakan sebagai dasar perhitungan prosentase dalam perhitungan normalisasi AHP.

Tabel 11. Hasil Normalisasi AHP

NORMALISASI	Meningkatkan penjualan (Penetrasi Pasar)	Menambah wilayah/ lokasi penjualan (Pengembangan Pasar)	Diversifikasi produk (Pengembangan Produk)	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	Menjadikan vendor/ pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horizontal)	JUMLAH	VECTOR PRIORITY (%)
Meningkatkan penjualan (Penetrasi Pasar)	0,0437	0,1618	0,6013	0,0253	0,1791	0,3527	1,3639	22,7319
Menambah wilayah/ lokasi penjualan (Pengembangan Pasar)	0,0909	0,0778	0,0428	0,0253	0,3063	0,0762	0,6192	10,3204
Diversifikasi produk (Pengembangan Produk)	0,3302	0,0418	0,0795	0,0070	0,0720	0,0774	0,6079	10,1325
Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	0,0210	0,0374	0,0105	0,0526	0,3564	0,4010	0,8789	14,6482
Menjadikan vendor/ pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	0,1817	0,5533	0,1329	0,4351	0,0431	0,0463	1,3924	23,2074
Mengambil alih pesaing (Integrasi Horizontal)	0,3325	0,1279	0,1329	0,4549	0,0431	0,0463	1,1376	18,9597
JUMLAH	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	100,00

Urutan prioritas strategi ditunjukkan oleh besarnya nilai pada kolom "Jumlah". Sedangkan prosentase strategi prioritas ditunjukkan oleh kolom "Priority Vector". Penjelasan untuk masing-masing strategi pengembangan PG Takalar terpilih

berdasarkan hasil analisis AHP adalah sebagai berikut (Umar, 2005 : 44) :

1. Strategi Integrasi Ke Belakang (*Backward Integration Strategy*).

Strategi ini menempati urutan tertinggi hasil quisioner AHP, yaitu 23,21%. Tujuan dari strategi ini melakukan pengendalian atau kepemilikan sehingga dapat melakukan kontrol dan pengawasan yang lebih kepada pemasok/vendor, terutama vendor yang memiliki kontribusi besar terhadap bisnis perusahaan.

Beberapa manfaat dan kekurangan yang diperoleh perusahaan apabila menerapkan *Backward Integration* (Corporate Finance Institute, 2021) :

Manfaat *Backward Integration* :

a. Kontrol Bahan Baku

Dengan mengakuisisi produsen bahan baku, perusahaan dapat melakukan kontrol yang lebih besar atas proses rantai pasokan dari produksi bahan baku hingga produksi produk akhir. Perusahaan akan memperoleh kendali atas kualitas bahan baku yang digunakan dalam produksi proses produk, memiliki kemampuan kontrol yang lebih besar atas kuantitas dan pengiriman bahan baku ke gudangnya.

b. Kontrol Biaya

Proses rantai pasok berpeluang melalui perantara, yang berarti bahwa setiap fase dalam rantai pasok akan mengalami *mark-up* untuk memperoleh keuntungan. Dengan demikian, pada saat produk sampai ke gudang perusahaan, harganya akan menjadi lebih tinggi dan akan membuat produk menjadi lebih mahal bagi konsumen. Dengan mengakuisisi pemasok bahan baku yang digunakan dalam proses produksi, perusahaan akan menghilangkan perantara yang terlibat dalam proses dan mengurangi biaya pembelian bahan baku. Mengontrol seluruh rantai pasokan juga akan mengurangi pemborosan, biaya transportasi, dan biaya lain yang dikeluarkan sebelum bahan baku dikirim ke gudang perusahaan.

c. Keunggulan Kompetitif

Dengan melakukan integrasi ke belakang perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing mereka. Misalnya akses mendapatkan hak paten, merek dagang, dan teknologi eksklusif yang dimiliki perusahaan. Mengakuisisi perusahaan semacam itu mencegah pesaing menggunakan sumber daya yang sama, dan perusahaan lain terpaksa mencari alternatif di pasar. Mengakuisisi pemasok akan menyulitkan pesaing mendapatkan pasokan bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi.

Kekurangan *Backward Integration* :

a. Inefisiensi

Mengakuisisi pemasok bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi akan membatasi persaingan, sehingga mengakibatkan lamban dan kurangnya inovasi. Perusahaan akan kurang termotivasi untuk mengeluarkan uang untuk penelitian dan pengembangan. Akibatnya, kualitas produk akhir perusahaan dapat menurun, dan biaya pengelolaan keluhan pelanggan akan meningkat.

b. Investasi besar

Backward Integration membutuhkan investasi besar untuk membiayai akuisisi. Perusahaan mungkin terpaksa menggunakan semua cadangan kasnya dan bahkan mengambil lebih banyak hutang untuk membiayai akuisisi. Jika perusahaan tidak mampu membayar utang atau menikmati keuntungan dari akuisisi, maka akan menghadapi risiko gagal bayar dan bahkan likuidasi.

2. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*).

Strategi ini menempati urutan ke-dua (22,73%), yaitu peningkatan bisnis dengan meningkatkan penjualan gula ke pasar yang ada. Kelebihan strategi ini seperti yang dikatakan Kukartsev *et al*, (2019) :Perdagangan adalah salah satu sektor ekonomi yang paling sukses dan

berkembang secara dinamis. Perusahaan perdagangan banyak menggunakan strategi pemasaran, karena pengembangan dan penerapan strategi pemasaran berkontribusi pada efektivitas organisasi, perkembangannya dalam waktu dekat. Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang paling sederhana dan paling umum. Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan jumlah penjualan. Untuk mencapai tujuan ini, alat-alat berikut dapat digunakan, yaitu perluasan pangsa pasar, menambah jumlah pembelian barang, peningkatan frekuensi pembelian barang oleh konsumen, serta membuka peluang baru bagi konsumen untuk menggunakan produk. Meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan ketika memilih strategi penetrasi dicapai dengan mempertahankan dan/atau memperluas pangsa pasar perusahaan. Risikonya minimal, karena perusahaan beroperasi di pasar yang terkenal dan akrab dan berurusan dengan produk yang terkenal. Penetrasi pasar adalah strategi yang paling ekonomis dan paling tidak berisiko.....

3. Strategi Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration Strategy*).

Strategi ini menempati urutan ke-tiga, yaitu sebesar 18,96%, dimana perusahaan meningkatkan pengawasan atau pengendalian terhadap pesaingnya. Pesaing PG Takalar sebagai produsen gula adalah pabrik gula rafinasi

yang berada di Kota Makassar. Strategi ini tidak dilakukan karena untuk memberikan kesempatan kepada pabrik gula rafinasi yang berbahan baku gula merah/mentah (raw sugar) turut berperan memenuhi kekurangan pasokan gula dalam negeri dengan gaya manajemen yang berbeda.

4. Strategi Integrasi Ke Depan (*Forward Integration Strategy*).

Strategi ini menempati urutan ke-empat, yaitu 14,65%, dimana perusahaan memiliki kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer, apabila memungkinkan dilakukan kepemilikan. Hal ini dilakukan apabila perusahaan sering mengalami permasalahan dalam pendistribusian penjualan gula, sementara perusahaan memiliki kemampuan untuk mendistribusikannya, serta memiliki prospek yang baik.

5. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*).

Strategi ini menempati prioritas ke-lima (10,32%), yaitu memperkenalkan gula ke daerah atau wilayah pemasaran baru. Tujuannya untuk memperbesar pangsa pasar, dan dapat dilakukan apabila perusahaan memiliki jaringan distribusi, ketersediaan hasil produksi, pasar baru atau pasar belum jenuh (Umar, 2005 : 46).

6. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*).

Strategi ini menempati urutan ke-enam (terakhir) dengan skor 10,13%. Tujuannya adalah meningkatkan penjualan dengan memodifikasi atau melakukan inovasi terhadap produk yang ada. Strategi ini membutuhkan penelitian dan biaya yang besar, dan dilakukan apabila produk telah jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan mengembangkan produk, dan pada industri yang sedang tumbuh (Umar, 2005 : 46).

PG Takalar telah menerapkan strategi ini dengan memproduksi gula retail kemasan satu kilogram (merk Gollata).

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan di PG Takalar untuk menyusun strategi pengembangan menggunakan analisis matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), EFE (*External Factor Evaluation*), MIE (*Matrix Internal External*), dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dengan responden internal PTPN XIV diperoleh hasil :

1. Strategi pengembangan yang dapat diterapkan di PG Takalar adalah Strategi Integrasi (Strategi Penggabungan) dan Strategi Intensif (Strategi Peningkatan Bisnis). Strategi Integrasi dapat berupa Strategi Integrasi Ke Belakang, Strategi Integrasi Ke Depan, dan Strategi Integrasi Horisontal. Sedangkan Strategi Intensif berupa Strategi Penetrasi Pasar, Strategi Pengembangan Pasar, dan Strategi Pengembangan Produk.

2. Berdasarkan analisis menggunakan AHP (Analytical Hierarchy Process) diperoleh urutan prioritas strategi pengembangan PG Takalar sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi Ke Belakang (23,21%)
2. Strategi Penetrasi Pasar (22,73%)
3. Strategi Integrasi Horisontal (18,96%)
4. Strategi Integrasi Ke Depan (14,65%)
5. Strategi Pengembangan Pasar (10,32%)
6. Strategi Pengembangan Produk (10,13%)

6.2 SARAN

Beberapa contoh strategi pengembangan yang dapat diterapkan PG Takalar adalah :

1. Strategi Integrasi Ke Belakang : mengambil alih rekanan atau pemasok sebagai anak perusahaan. Misalnya pemasok tebu (TR = Tebu Rakyat) atau pemasok pupuk dijadikan sebagai anak perusahaan.
2. Strategi Penetrasi Pasar : meningkatkan penjualan dengan meningkatkan produksi gula.
3. Strategi Integrasi Horisontal : mengambil alih pesaing sebagai anak perusahaan.
4. Strategi Integrasi Ke Depan : membentuk distributor gula dan menjadikan sebagai anak perusahaan.
5. Strategi Pengembangan Pasar : mencari pangsa pasar baru untuk meningkatkan bisnis PG Takalar

6. Strategi Pengembangan Produk : melakukan diversifikasi produk gula
(telah dilakukan)

DAFTAR PUSTAKA

- AgroIndonesia, 2021, Banjir Impor Gula Awala Tahun, Agroindonesia.co.id, Juli 2021
- Agustinus, T.H., 2010, Strategi Penanganan Pedagang Kaki Lima Di Kota Administrasi Jakarta Utara, Universitas Indonesia, 2010
- Bagus, R.U.I.G., 2016, Teknik Sampling dan Penentuan Jumlah sampel, www.researchgate.net, Januari 2021
- Bartuskova, T., Kresta, A., 2015, *Application of AHP Method in External Strategic Analysis of the Selected Organization (Journal)*, United Kingdom London, August 2015.
- Bradford, S.K., Rutherford, B.N., Friend, S.B., 2017, *The impact of training mentoring and coaching on personal learning in the sales environment*, ijebcm.brookes.ac.uk
- Busines WarehouseBusiness Logistic*, 2020, 3 Sistem Rantai Pasok dan Manajemen Rantai Pasokan (Artikel), workmate.asia, Mei 2021
- Catriana E., 2021, Konsumsi Gula Indonesia Makin Tinggi, Produksi Malah Turun. Kompas.com, Jakarta
- Corporate Finance Institute*, 2021, Backward Integration (Article), corporatefinanceinstitute.com, September 2021

- Craig, J.C., Grant, R.M., 1993, *Stratetegic Manajement*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo
- Data Bagian Teknik & Pengolahan Kantor Direksi PTPN XIV*, 2021, Makassar, Bagian Teknik & Pengolahan
- Data Giling PG Takalar*, 2020, Takalar, Bagian Pengolahan
- Data Bagian SDM Kantor Direksi PTPN XIV*, 2021, Makassar, Bagian SDM
- David, F.R., 2006, *Strategic Management Manajemen Strategis Konsep*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Dirgantoro, C., 2001, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, Dan Implementasi*, Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia
- Ege, 2017, *SWOT Analysis : A Theoretical Review*, Journal Vol 10 Issue : 51, www.sosyalarastirmalar.com
- Gaivo Consulting, 2019, *Manfaat ISO 9000 Bagi Perusahaan (Online)*, Sertifikasi.co.id, Mei 2021
- Hadiwinata, T., 2021, *Pertambahan Penduduk Indonesia Melambat Selama 2010-2021*, Kontan.co.id, Jakarta
- Hidayat, A. A. N., 2020. *Asosiasi Perkiraan Pasokan Gula Akhir 2020 1,4 Juta Ton (Online)*. Jakarta : bisnis.tempo.co, Diakses 9 januari 2021
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., 2001, *Manajemen Strategis Daya Saing Dan Globalisasi Konsep*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Hugot, E., 1986, *Handbook of Cane Sugar Engineering*, Elsvier, Amsterdam.
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L., 2003, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta, Penerbit Andi
- Idris, M., 2021, *7 Provinsi Dengan Jumlah Penduduk Terbanyak Di Indonesia*, Kompas.com, Jakarta
- Joewono, H. 2012, *The 5 Arrows Of Strategy Management*, Jakarta, Arrbey
- Kaswan, 2019, *Kepemimpinan Dampak Dan Warisannya*, Bandung, Alfabeta
- Kenton, W., 2021, *Harvest Strategy*, Investopedia, September 2021
- Kukartsev, V.V., Fedorova, N.V., Tynchenko, V.S., Danilchenko, Y.V., Eremeev, D.V., and Boyko, A.A, 2019, *The Analysis of Methods for Developing the Marketing Strategies in Agribusiness (Journal)*, Siberian Federation University, Rusian
- Laporan Manajemen PTPN XIV Tahun 2019, 2020*, Makassar, Kantor Direksi PTPN XIV

- Mayliana, G., Tutorial Analytical Hierarchy Process (AHP) Dengan Ms Excel (Youtube), Diakses Juli 2021
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S.L., Reiners, T., 2019, Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts, Jurnal, Australia, Elsevier
- Oreski, D., 2012, Strategy Development By Using SWOT – AHP, *Varazdin-Croatia, University of Zagreb*
- Priharto, S., 2020, Supply Chain Manajemen : Pengertian, Proses Tahapan, Dan Tujuannya Dalam Bisnis (Online), accurate.id, Mei 2020
- Profil Pabrik Gula Takalar*, 2021, Takalar, Bagian Sumber Daya Manusia
- Sedarmayanti, 2014, Manajemen Strategi, Bandung, PT. Refika Aditama
- Silaban, M.W., 2021, Targetkan Produksi 2 Juta Gula Pada 2025, PTPN Optimistis Swasembada Tercapai, Tempo.co, Jakarta
- Standard Operation Procedure Bagian Tanaman PTPN XIV*, 2020, Makassar, Bagian Tanaman
- Susanto, A.B., 2014, Manajemen Strategik Komprehensif, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Toaha, M., 2021, Pembahasan Strategi Pengembangan PG Takalar PTPN XIV Sulawesi Selatan, Makassar, September 2021
- Umar, H., 2005, Strategic Management In Action, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama
- Vries, T.A., Vegt, G.S., Scholten, K., Donk, D.P., 2021, Heeding Supply Chain Disruption Warnings : When And How Do Cross-Functional Teams Ensure Firm Robustness (Journal), Wiley Online Library, 2021
- Wibowo, A., 2020, Corporate Strategy, Yogyakarta, Penerbit Andi
- WikipediA, 2020. *Tumbuhan Semusim*. (Online). id.m.wikipedia.org. Desember 2020
- Winarto & Ciptomulyono, U., 2013, Penerapan Analytical Hierarchy Process (AHP) Pada Penentuan Bentuk Organisasi (Study Kasus Di PT CVX, Steam And Supply Team), Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVIII Program Studi MMT-ITS, Surabaya 27 Juli 2013
- Yuniartha, L., 2020. Tahun 2023 Pemerintah Targetkan Swasembada Gula Konsumsi, newssetup.kontan.co.id, Maret 2021

Lampiran 1. Proses Bisnis PG Takalar

No Responden	UPAYA PENINGKATAN KINERJA PG TAKALAR	WAKTU WAWANCARA
1	<p>Selaku pimpinan, memberikan motivasi dan contoh :</p> <ul style="list-style-type: none"> *Meyakinkan karyawan dan memberi semangat bahwa PGT dapat bangkit, PGT lebih baik dari PG di Jawa *Tidak boleh mengatakan : tidak bisa, sudah tahu, dan tidak mungkin; krn akan menjadi penghalang untuk maju *Memberi contoh (keteladanan) kepada karyawan *Menyesuaikan dengan budaya setempat *Rutin dalam pengawasan, monitor dan kontrol terhadap pekerjaan *Implementasi SOP <p>Perbaikan Teknis :</p> <ul style="list-style-type: none"> *Merubah pola tanam dari pola B (musim hujan) menjadi pola A (musim kemarau), shg protas naik dari 30 ton/ha menjadi 60 ton/ha *Pembuatan lebung utk mendukung pola tanam B (telah dibuat sekitar 100 lebung) *Memberikan pilihan : mati krn tidak ada lahan atau mati krn berjuang *Pabrik adalah system siklus yang saling terkait, sehingga semuanya berperan penting *Investasi atau pembelian alat baru dilakukan untuk mengganti peralatan yang tidak layak *Mengupayakan operasioanl kelancaran giling di pabrik *Kecintaan karyawan terhadap PG Takalar mendukung motivasi kerja *Kebutuhan biaya untuk pelaksanaan operasional giling bukan merupakan permasalahan (dana dapat diupayakan ketersediaannya) *Menghindari melukai karyawan dan jangan melupakan jasa orang-orang sebelumnya (terdahulu) yang telah berperan memberikan manfaat *Ditanamkan keyakinan bahwa mampu melakukan pekerjaan, bersemangat, dan melaksanakan SOP 	15-Feb-21
2	<ul style="list-style-type: none"> *Perubahan pola tanam tebu giling dari pola tanam B (ditanam pada musim hujan bulan Oktober-Desember) menjadi pola tanam A (ditanam pada pada musim kemarau bulan April-September) sebanyak 80%. Pola tanam B hanya sekitar 20%, yaitu untuk tebu giling yang mengalami kesulitan pengairan (hanya mengandalkan air hujan) *pembuatan lebung +/- 100 lebung, utk 1200 Ha. Di mana fungsi lebung ini untuk mendukung pengairan lahan pada saat tanam pola A yang dilakukan pada musim kemarau *Bekerja sesua SO *Cultivasi (pengolahan tanah, pemupukan, dll) melibatkan rekanan/vendor *Penambahan jumlah pupuk dari 7 kw/ha menjadi 1 ton/ha *Investasi, baik di pabrik dan tanaman 	15-Feb-21
3	<ul style="list-style-type: none"> *Kepala instalasi berperan penting dalam mewujudkan kelancaran opsional pabrik, sehingga perlu memiliki kemampuan efektif dalam bekerja dan tepat dalam pengambilan keputusan *Kualitas dan kuantitas pasokan bahan baku tebu dari bagian tanaman mendukung kinerja bagian pabrik 	15-Feb-21

No Responden	UPAYA PENINGKATAN KINERJA PG TAKALAR	WAKTU WAWANCARA
4	<p>*Perubahan pola tanam dari pola B (bulan Oktober-Desember) menjadi pola A (April-September) dan didukung pembuatan lebung menjadi penyebab utama peningkatan produksi tebu PG Takalar</p> <p>*Faktor pendukung yang lain : pemilihan bibit tebu yang baik. Varietas yg ada di PGT saat ini : Kidang Kencana (KK), Bulu Lawang (BL), CM 2012, PS 864, PS 891.</p> <p>*Penggunaan vendor dalam pekerjaan-pekerjaan yang besar dan cakupannya luas, seperti pembuatan lebung dan pengolahan tanah. Hal dilakukan karena dana cash terbatas. (Apabila dana tersedia dan SDM mendukung, investasi atau pembelian alat berat untuk digunakan sendiri akan lebih menguntungkan)</p> <p>*Pelaksanaan pemupukan dilakukan lebih baik (tepat sasaran dan jumlahnya lebih banyak dibanding sebelumnya, yaitu dari 700 kw/ha menjadi 1 ton/ha)</p>	15-Feb-21
5	<p>*Peningkatan produksi tebu PG Takalar karena perubahan pola tanam dari pola B (musim hujan) menjadi ke pola A (musim kemarau)</p> <p>*Pembuatan lebung untuk mendukung pola tanam A</p> <p>*Pemilihan varietas yang baik (BL, KK, PK)</p> <p>*Tanam bibit 12 mata/m (ideal 9 mata/m)</p> <p>*Investasi alat berat, pompa, pipa dan lebung</p> <p>*Pendamping ahli</p> <p>*Pengawasan</p>	15-Feb-21
6	<p>*Keberhasil dalam bekerja karena menjalankan SOP</p> <p>*Dalam bekerja menerapkan kaidah "back to basic" (kembali kepada kaidah/aturan awal)</p>	16-Feb-21
7	<p>*Dalam operasional pabrik, yang penting adalah mengupayakan steam balance (keseimbangan kemampuan produksi uap dan penggunaannya) dan power balance (keseimbangan ketersediaan tenaga listrik dan penggunaannya)</p> <p>*Pabrik akan lancar beroperasi apabila kebutuhan daya dan anergi peralatan terpenuhi</p> <p>*SOP dilaksanakan</p>	16-Feb-21
8	<p>*Kelancaran pabrik</p> <p>*Beberapa investasi kurang berpengaruh nyata terhadap kinerja pabrik karena kurang tepat sasaran</p> <p>*Mengabaikan hal-hal kecil</p> <p>*Kualitas bahan baku tebu mendukung kinerja pabrik</p> <p>*Permasalahan utama di pabrik ketika kinerja PG Takalar rendah adalah di stasiun gilingan dan stasiun boiler</p>	16-Feb-21
9	<p>*Perbaikan on farm mulai 2015, merubah pola tanam dari pola B menjadi pola A. Tujuannya untuk mendapatkan umur tanaman tebu yang masak (umur 11-12 bulan). Ini merupakan ide bersama</p> <p>*Perbaikan di bidang off farm (bagian tanaman) dalam memasok tebu giling, baik kuantitas dan kualitasnya. Karyawan memiliki kemauan untuk menjadi lebih baik</p> <p>*Investasi atau pengadaan peralatan baru seperti pompa, pipa, dan lebung</p> <p>*Melibatkan pihak ke-3 untuk kultivasi (diantaranya : pengolahan tanah)</p> <p>*Support atau dukungan pengadaan dana cukup lancar</p>	17-Feb-21

Lampiran 3. Pengisian Quisioner *Critical Success Factors* Responden No 1 - 10

1		JAWABAN			
No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu		v		
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan	v			
4	Dana/Modal	v			
5	Lahan			v	
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP	v			
3	Efisiensi	v			
4	Pengelolaan (manajemen)	v			
5	Penggunaan waktu	v			
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar		v		
5	Konsumen/pasar		v		
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan			v	
2	Gula import		v		
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu		v		
4	Teguran Pemerintah	v			
5	Sangsi Pidana	v			

2		JAWABAN			
No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu			v	
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan		v		
4	Dana/Modal		v		
5	Lahan			v	
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP		v		
3	Efisiensi		v		
4	Pengelolaan (manajemen)		v		
5	Penggunaan waktu		v		
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu			v	
4	Mengolah Raw Sugar	v			
5	Konsumen/pasar			v	
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan	v			
2	Gula import	v			
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu	v			
4	Teguran Pemerintah	v			
5	Sangsi Pidana	v			

3

No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	JAWABAN			
		Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu			v	
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan		v		
4	Dana/Modal		v		
5	Lahan				v
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP		v		
3	Efisiensi		v		
4	Pengelolaan (manajemen)		v		
5	Penggunaan waktu		v		
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah			v	
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu			v	
4	Mengolah Raw Sugar		v		
5	Konsumen/pasar				v
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan		v		
2	Gula import			v	
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu	v			
4	Teguran Pemerintah	v			
5	Sangsi Pidana	v			

4		JAWABAN			
No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu	v			
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan	v			
4	Dana/Modal	v			
5	Lahan				v
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP		v		
3	Efisiensi	v			
4	Pengelolaan (manajemen)	v			
5	Penggunaan waktu	v			
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar		v		
5	Konsumen/pasar		v		
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan			v	
2	Gula import			v	
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu			v	
4	Teguran Pemerintah		v		
5	Sangsi Pidana	v			

5		JAWABAN			
No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu			v	
2	SDM			v	
3	Mesin & peralatan		v		
4	Dana/Modal	v			
5	Lahan				v
	Kelemahan				
1	Produktifitas			v	
2	Prosedur Kerja/SOP			v	
3	Efisiensi		v		
4	Pengelolaan (manajemen)			v	
5	Penggunaan waktu			v	
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor			v	
2	Dukungan pemerintah				v
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu			v	
4	Mengolah Raw Sugar			v	
5	Konsumen/pasar			v	
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan			v	
2	Gula import	v			
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu		v		
4	Teguran Pemerintah		v		
5	Sangsi Pidana		v		

6		JAWABAN			
No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu	v			
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan		v		
4	Dana/Modal	v			
5	Lahan	v			
	Kelemahan				
1	Produktifitas	v			
2	Prosedur Kerja/SOP		v		
3	Efisiensi		v		
4	Pengelolaan (manajemen)		v		
5	Penggunaan waktu		v		
			v		
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar	v			
5	Konsumen/pasar			v	
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan			v	
2	Gula import			v	
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu	v			
4	Teguran Pemerintah	v			
5	Sangsi Pidana	v			

7		JAWABAN			
No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu		v		
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan		v		
4	Dana/Modal	v			
5	Lahan		v		
	Kelemahan				
1	Produktifitas	v			
2	Prosedur Kerja/SOP		v		
3	Efisiensi		v		
4	Pengelolaan (manajemen)		v		
5	Penggunaan waktu	v			
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar		v		
5	Konsumen/pasar		v		
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan			v	
2	Gula import		v		
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu		v		
4	Teguran Pemerintah		v		
5	Sangsi Pidana		v		

No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	JAWABAN			
		Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu		v		
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan	v			
4	Dana/Modal			v	
5	Lahan		v		
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP			v	
3	Efisiensi	v			
4	Pengelolaan (manajemen)		v		
5	Penggunaan waktu			v	
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah			v	
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar			v	
5	Konsumen/pasar			v	
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan			v	
2	Gula import			v	
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu			v	
4	Teguran Pemerintah	v			
5	Sangsi Pidana	v			

No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	JAWABAN			
		Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu			v	
2	SDM		v		
3	Mesin & peralatan	v			
4	Dana/Modal	v			
5	Lahan			v	
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP	v			
3	Efisiensi	v			
4	Pengelolaan (manajemen)	v			
5	Penggunaan waktu	v			
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar		v		
5	Konsumen/pasar		v		
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan		v		
2	Gula import		v		
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu		v		
4	Teguran Pemerintah	v			
5	Sangsi Pidana	v			

No	Faktor yang mempengaruhi produksi PG Takalar	JAWABAN			
		Di bawah rata-rata	Rata-rata	Di atas rata-rata	Sangat baik
		1	2	3	4
	INTERNAL				
	Kekuatan				
1	Bahan baku tebu	v			
2	SDM	v			
3	Mesin & peralatan		v		
4	Dana/Modal		v		
5	Lahan	v			
	Kelemahan				
1	Produktifitas		v		
2	Prosedur Kerja/SOP		v		
3	Efisiensi		v		
4	Pengelolaan (manajemen)		v		
5	Penggunaan waktu		v		
	EKSTERNAL				
	Peluang				
1	Dukungan vendor		v		
2	Dukungan pemerintah		v		
3	Dukungan masyarakat/kelompok tertentu		v		
4	Mengolah Raw Sugar		v		
5	Konsumen/pasar		v		
	Ancaman				
1	Penjarahan lahan		v		
2	Gula import		v		
3	Demo/Protes Masyarakat/Kelompok Tertentu		v		
4	Teguran Pemerintah		v		
5	Sangsi Pidana		v		

Lampiran 4. Perhitungan Penentuan Bobot, Rating, Dan Skor Faktor Strategis

Faktor Internal (Kekuatan)

	Bahan Baku				SDM				Mesin & Peralatan				Dana/Modal				Lahan			
Skala(S)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jml Pemilih (P)	3	3	4	0	2	7	1	0	4	6	0	0	6	3	1	0	2	2	3	3
SkalaxJml Pemilih (SxP)	3	6	12	0	2	14	3	0	4	12	0	0	6	6	3	0	2	4	9	12
JUMLAH SxP	21				19				16				15				27			
%Bobot	11,1				10,1				8,47				7,94				14,3			
Rating	3,1				2,8				2,4				2,2				4,0			

Faktor Internal (Kelemahan)

	Produktifitas				SOP				Efisiensi				Pengelolaan				Penggunaan Waktu			
Skala(S)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jml Pemilih (P)	2	7	1	0	2	6	2	0	4	6	0	0	3	6	1	0	4	4	2	0
SkalaxJml Pemilih (SxP)	2	14	3	0	2	12	6	0	4	12	0	0	3	12	3	0	4	8	6	0
JUMLAH SxP	19				20				16				18				18			
%Bobot	10,1				10,6				8,47				9,52				9,52			
Rating	2,8				3,0				2,4				2,7				2,7			

Jumlah total S x P faktor internal Kekuatan dan Kelemahan = 189

Faktor Eksternal (Peluang)

	Dukungan Vendor				Dukungan Pemerintah				Dukungan Masyarakat				Mengolah RS				Konsumen			
Skala(S)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jml Pemilih (P)	0	9	1	0	0	7	2	1	0	7	3	0	2	6	2	0	0	5	4	1
SkalaxJml Pemilih (SxP)	0	18	3	0	0	14	6	4	0	14	9	0	2	12	6	0	0	10	12	4
JUMLAH SxP	21				24				23				20				26			
%Bobot	10,1				11,5				11,1				9,62				12,5			
Rating	3,2				3,7				3,5				3,1				4,0			

Faktor Eksternal (Ancaman)

	Penjarahan Lahan				Gula Import				Demo				Teguran Pemerintah				Sangsi Pidana			
Skala(S)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jml Pemilih (P)	1	3	6	0	2	3	5	0	3	5	2	0	6	4	0	0	7	3	0	0
SkalaxJml Pemilih (SxP)	1	6	18	0	2	6	15	0	3	10	6	0	6	8	0	0	7	6	0	0
JUMLAH SxP	25				23				19				14				13			
%Bobot	12				11,1				9,13				6,73				6,25			
Rating	3,8				3,5				2,9				2,2				2,0			

Jumlah total S x P faktor eksternal Peluang dan Ancaman = 208

Lampiran 5. Hasil Quisioner Skala Perbandingan AHP

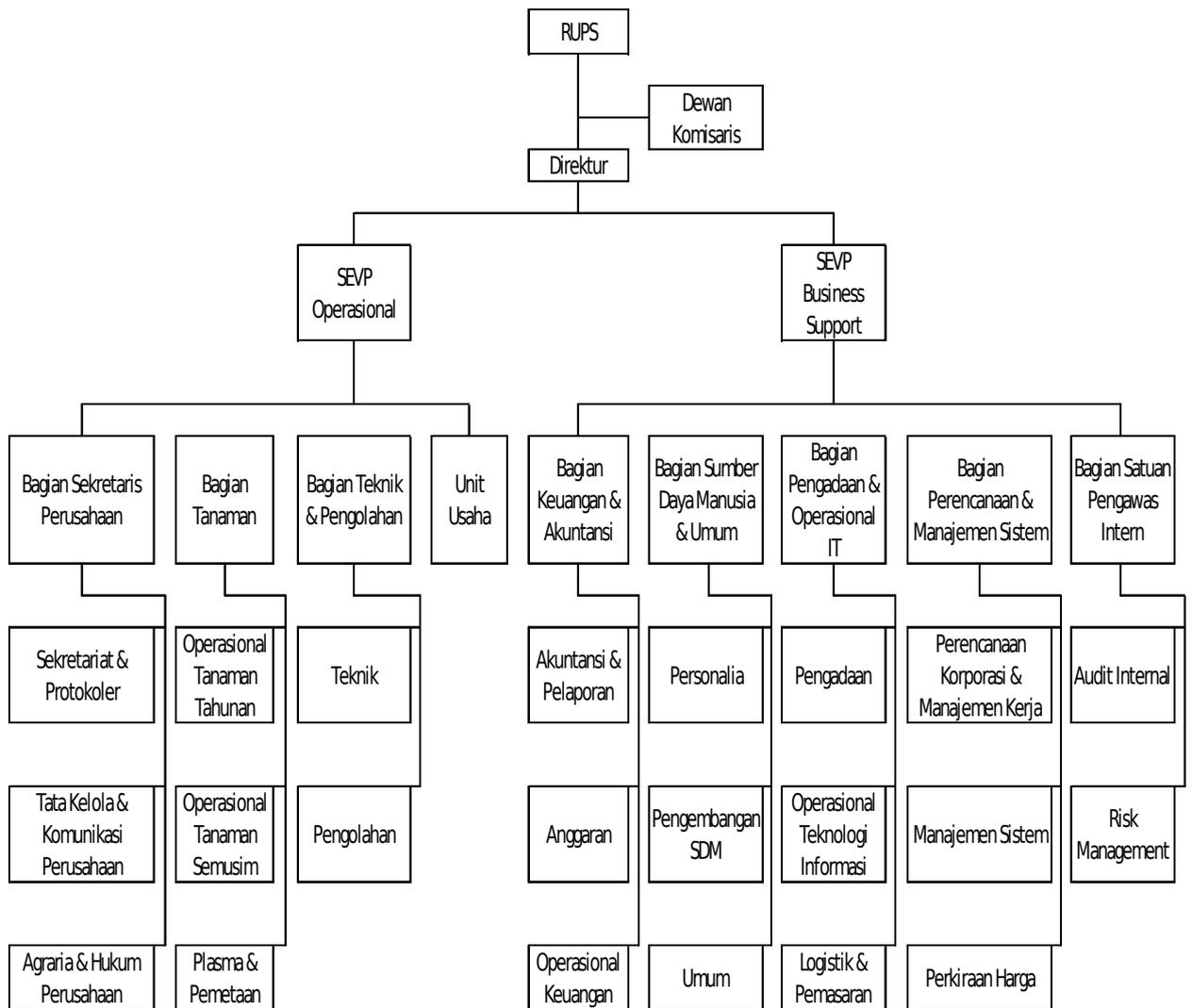
Responden 1

PENGEMBANGAN PG TAKALAR															Geomean						
No		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No		
1	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	1	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	9,00
2	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	2	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	9,00
3	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)																x		3	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	0,11
4	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	4	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	9,00
5	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	5	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	9,00
6	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)																x		6	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	0,11
7	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)																x		7	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	0,11
8	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	x																	8	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	9,00
9	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)																x		9	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	0,11
10	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)																x		10	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	0,11
11	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)																x		11	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	0,11
12	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)																x		12	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	0,11
13	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	x																	13	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	9,00
14	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	x																	14	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	9,00
15	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)									x									15	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	1,00

PENGEMBANGAN PG TAKALAR														Geomean							
No		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No		
1	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)			x															Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	1	6,00
2	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)			x															Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	2	6,00
3	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)															x			Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	3	0,13
4	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)								x										Menjadi vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	4	1,00
5	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)		x																Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	5	7,00
6	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)												x						Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	6	0,20
7	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)																x		Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	7	0,13
8	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)				x														Menjadi vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	8	5,00
9	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)				x														Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	9	5,00
10	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)																x		Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	10	0,13
11	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)			x															Menjadi vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	11	6,00
12	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)			x															Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	12	6,00
13	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	x																	Menjadi vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	13	9,00
14	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	x																	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	14	9,00
15	Menjadi vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)								x										Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	15	1,00

PENGEMBANGAN PG TAKALAR														Geomean							
No		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	No		
1	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)														x				Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	1	0,17
2	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	2	8,00
3	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	3	8,00
4	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)	x																	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	4	8,00
5	Meningkatkan penjualan gula (Penetrasi Pasar)		x																Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	5	7,00
6	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)		x																Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)	6	7,00
7	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	x																	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	7	8,00
8	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	x																	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	8	8,00
9	Menambah wilayah/lokasi penjualan gula (Pengembangan Pasar)	x																	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	9	8,00
10	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)														x				Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	10	0,17
11	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)		x																Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	11	7,00
12	Diversifikasi produk gula (Pengembangan Produk)		x																Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	12	7,00
13	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)		x																Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)	13	7,00
14	Memiliki jalur distribusi penjualan gula sendiri (Integrasi Ke Depan)	x																	Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	14	8,00
15	Menjadikan vendor/pemasok sebagai anak perusahaan (Integrasi Ke Belakang)								x										Mengambil alih pesaing (Integrasi Horisontal)	15	1,00

Lampiran 6. Struktur Organisasi Direksi PTPN XIV



Lampiran 7. Data Giling PG Takalar Tahun 1984-2020

PARAMETER	Satuan	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Luas Lahan Tebu	Ha	961,66	2.079,12	3.745,00	4.155,69	5.086,15	6.066,70	6.123,15	6.600,38	6.154,93	7.000,65
Jumlah Tebu	Ton	58.695,70	108.266,20	225.945,60	200.600,60	230.285,50	262.271,40	357.764,50	321.659,40	326.262,00	323.618,00
Tebu/Ha	Ton/Ha	61,04	52,07	60,33	48,27	45,28	43,23	58,43	48,73	53,01	46,23
Rendemen	%	3,67	8,75	9,05	8,23	7,77	7,28	7,74	8,50	7,91	7,65
Jumlah Kristal Gula	Ton	2.154,10	9.475,70	20.447,70	16.457,80	17.890,60	19.042,60	27.686,70	27.342,40	25.778,00	24.717,00
Produksi GKP	Ton	2.171,25	9.429,50	20.463,00	16.481,80	17.890,80	19.071,20	27.689,45	27.397,00	25.832,97	24.791,30
Produksi Tetes	Ton	4.848,26	4.157,42	9.534,90	9.648,89	10.800,39	12.116,94	20.321,02	17.594,77	16.835,12	16.180,90
Kapasitas Giling	TCD	1.402,50	1.936,50	2.751,00	2.548,80	2.634,00	2.312,00	2.458,20	2.843,00	2.512,90	2.836,20
PARAMETER	Satuan	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Luas Lahan Tebu	Ha	6.600,38	6.154,93	7.000,65	6.500,00	6.650,00	6.583,00	6.750,00	5.007,37	5.436,58	5.270,01
Jumlah Tebu	Ton	321.659,40	326.262,00	323.618,00	321.102,00	347.645,50	311.957,00	329.938,40	279.665,60	213.101,10	202.493,80
Tebu/Ha	Ton/Ha	48,73	53,01	46,23	49,40	52,28	47,39	48,88	55,85	39,20	38,42
Rendemen	%	8,50	7,91	7,65	9,59	7,92	8,61	8,69	5,36	5,94	6,23
Jumlah Kristal Gula	Ton	27.342,40	25.778,00	24.717,00	30.760,00	27.546,00	26.852,80	28.671,60	14.936,00	12.658,20	12.615,30
Produksi GKP	Ton	27.397,00	25.832,97	24.791,30	30.852,00	27.540,40	26.858,60	28.728,94	14.950,80	12.266,45	12.564,45
Produksi Tetes	Ton	17.594,77	16.835,12	16.180,90	12.908,30	14.149,17	12.759,04	14.946,21	11.102,72	9.184,66	10.124,69
Kapasitas Giling	TCD	2.843,00	2.512,90	2.836,20	2.845,00	2.585,60	2.745,00	2.509,00	1.519,20	1.837,30	1.818,70
PARAMETER	Satuan	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Luas Lahan Tebu	Ha	4.208,50	3.608,00	3.213,92	3.777,30	4.023,53	4.113,09	4.142,74	4.677,96	2.717,00	3.276,00
Jumlah Tebu	Ton	137.032,30	116.523,60	89.165,30	128.862,50	142.509,60	130.929,70	141.057,00	155.694,32	73.534,20	137.017,80
Tebu/Ha	Ton/Ha	32,56	32,30	27,74	34,11	35,42	31,83	33,86	32,71	27,06	41,82
Rendemen	%	6,28	7,95	8,19	8,14	8,20	6,71	7,17	7,05	5,68	4,50
Jumlah Kristal Gula	Ton	8.605,60	9.263,20	8.605,60	10.489,40	11.678,71	8.785,38	10.113,79	10.976,45	4.176,74	6.159,30
Produksi GKP	Ton	8.510,00	9.110,40	7.367,10	10.296,60	11.459,50	8.661,07	9.979,70	10.778,81	4.192,20	6.177,78
Produksi Tetes	Ton	7.654,88	6.580,16	5.043,07	6.719,60	7.076,40	5.882,70	5.835,85	7.211,25	5.163,08	8.028,18
Kapasitas Giling	TCD	1.929,10	1.698,20	1.546,40	1.797,60	2.089,10	1.824,40	1.890,00	1.783,40	1.118,20	1.017,60
PARAMETER	Satuan	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Luas Lahan Tebu	Ha	4.186,05	4.622,24	3.516,17	3.124,10	2.962,53	2.938,60	3.738,12	3.068,37	3.010,74	4.041,44
Jumlah Tebu	Ton	131.341,90	161.531,40	131.535,80	101.464,30	82.688,90	134.961,80	221.318,50	157.825,86	155.333,79	238.243,82
Tebu/Ha	Ton/Ha	31,38	34,95	37,41	32,48	27,91	45,93	59,21	51,44	51,59	58,95
Rendemen	%	5,66	5,22	5,09	4,35	6,00	5,73	5,57	6,47	8,57	7,55
Jumlah Kristal Gula	Ton	7.433,95	8.439,05	6.699,50	4.409,60	4.962,38	7.733,90	12.333,00	13.854,52	17.774,87	17.986,24
Produksi GKP	Ton	7.435,68	8.178,43	6.647,00	4.391,05	4.956,39	7.418,89	12.267,70	13.802,35	17.729,35	17.934,02
Produksi Tetes	Ton	7.942,00	11.478,30	9.004,40	6.426,33	5.080,00	6.469,00	10.989,00	9.877,64	10.329,36	11.012,00
Kapasitas Giling	TCD	1.694,70	1.486,10	1.104,40	1.095,43	1.442,04	1.436,82	1.469,70	1.604,88	1.998,25	1.995,76