

## EVALUASI STRATEGI KOMPETITIF PABRIK GULA PT. XYZ MELALUI PENDEKATAN ANALISIS SWOT UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING

Jennifer Chakira Heriyanto<sup>1)</sup>, Renny Septiari<sup>2)</sup>, Heksa Galuh<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Program Studi Teknik Industri S-1, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional Malang  
Email : [2113034@scholar.itn.ac.id](mailto:2113034@scholar.itn.ac.id)

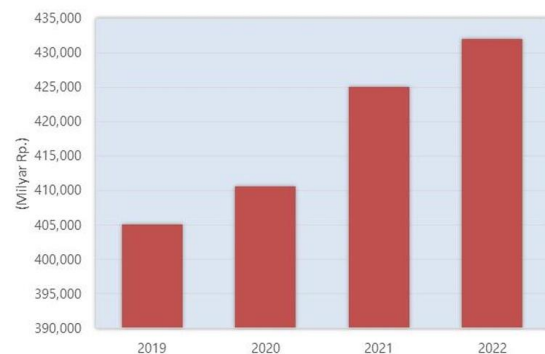
**Abstrak,** Dalam mewujudkan target pemerintah kedepan yaitu menjaga kestabilan sumbangan PDB subsektor perkebunan, pemberdayaan swasembada gula, dan pembergunaan bioetanol dari tebu, pabrik gula PT. XYZ wajib berkontribusi sebagai badan usaha yang berorientasi pada bidang tersebut. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kesadaran untuk mengetahui *positioning* perusahaan dan bagaimana merencanakan strateginya. Analisis SWOT adalah pendekatan yang dapat membantu perusahaan PT. XYZ untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman lalu merumuskan strategi yang tepat sesuai dengan *positioning* mereka agar dapat mewujudkan target pemerintah di atas. Ditemukan berdasarkan pengolahan data diagram kartesius matriks SWOT, pabrik gula PT. XYZ berada pada posisi kuadran I yang direkomendasikan untuk menerapkan strategi agresif yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi areal, meningkatkan produksi, optimalisasi kapasitas giling, pembangunan industri hilir berbasis tebu yang terintegrasi dengan pabrik gula, dan pengembangan produk turunan tebu etanol bahan bakar biofuel.

**Kata kunci :** Kontribusi, Penentuan Posisi, SWOT

### PENDAHULUAN

Sektor perkebunan di Indonesia merupakan salah satu komoditas unggulan yang menjadi andalan dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional, baik dari sisi penerimaan negara maupun dari sisi peningkatan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan, melalui pembukaan lapangan kerja (Karma, et al., 2023). Sektor tersebut terus memberikan kontribusi besar dalam kondisi ekonomi yang terus berubah (Junaidi, 2016).

Berdasarkan buku *Outlook Komoditas Perkebunan Tebu* yang dikeluarkan oleh Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian pada tahun 2023 menjabarkan bahwa mulai dari tahun 2019-2022, tepatnya selama periode 4 tahun terakhir, sumbangan PDB sub sektor perkebunan terus mengalami peningkatan terhadap PDB Nasional (Respati & Darmawan, 2023). Subsektor perkebunan berdasarkan grafik pada gambar 1 tervalidasi *uptrend (year on year)* dan memberikan sumbangsih nilai tambah Rp. 405.147,5,- milyar pada tahun 2019 dan mengalami fluktuasi sebesar Rp. 432.011,50,- milyar pada tahun 2022.



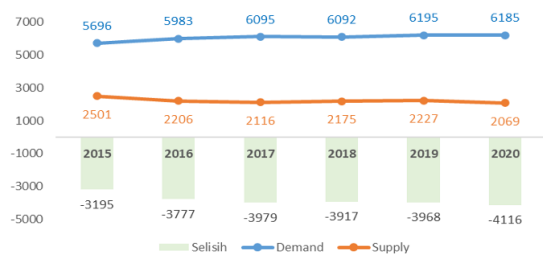
Gambar 1 Perkembangan PDB Sub Sektor Perkebunan, 2019-2022

Sumber : Direktorat Jenderal Perkebunan

Di sisi lain, sederet dengan prestasi yang telah dihasilkan, subsektor perkebunan diharapkan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan diri ke tahap yang lebih baik (Dahiri, 2022). Industri pengolahan tebu tentu saja wajib berpartisipasi menuju target kedepan. Dilansir dari Laporan Kemajuan dan Capaian Kegiatan Analisis Kebijakan (Prospek Pengembangan Industri Gula Nasional), (Forcina, et al., 2023) sebagai tim kajian dan analisis kebijakan kementerian pertanian menyatakan pemerintah sedang mencanangkan proyek swasembada gula nasional dan bioetanol dari tebu. Swasembada gula Nasional difokuskan untuk memenuhi permintaan

masyarakat sedangkan bioetanol diharapkan dapat memperkuat ketahanan energi Indonesia.

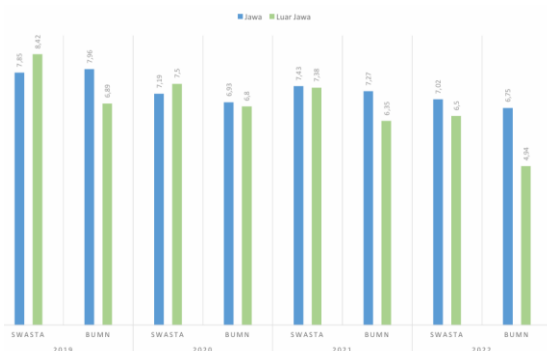
Pabrik Gula PT. XYZ adalah sebuah badan usaha Indonesia yang berorientasi pada industri pengolahan tebu. Tangan kanan negara tersebut akan menjadi garda terdepan dalam menjalankan program kebijakan pemerintah. Tetapi pada kenyataannya menurut grafik permintaan dan penawaran gula Nasional tahun 2015-2020, menganalisis bahwa produksi GKP (Gula Kristal Putih) baik dari PG BUMN dan PG Swasta tidak dapat memenuhi konsumsi gula domestik.



Gambar 2 Permintaan dan Penawaran Gula Nasional (000 ton) 2015-2020

Sumber: Ghani, 2020 (diolah dari data hal 122)

*Supply* yang tidak mencukupi *demand* didukung lagi dengan pernyataan kuat Dirjen Industri Agro Kemenperin bahwa kebutuhan gula Nasional tahun 2023 baik untuk konsumsi maupun industri diperkirakan mencapai 7 juta ton, sementara produksi sekitar 2 juta ton. Selain itu berdasarkan gambar 3, menampilkan bahwa persentase rendemen PG BUMN lebih rendah daripada PG swasta baik dari dalam Jawa maupun luar Jawa.



Gambar 3 Perbandingan Rendemen Gula Pada Pabrik Gula di Jawa dan Luar Pulau Jawa Tahun 2019 -2023

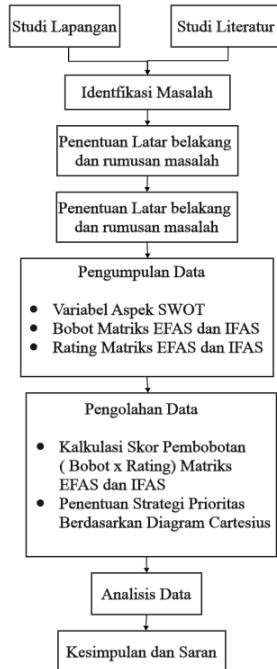
Pabrik Gula PT. XYZ sebagai sebuah badan usaha milik negara perlu memikirkan solusi agar dapat mewujudkan kebijakan

pemerintah dan partisipasi sebagai penyumbang PDB sektor perkebunan. Walaupun begitu diperlukan kesadaran untuk mengetahui bagaimana *positioning* perusahaan agar strategi yang dirumuskan dapat menghasilkan dampak signifikan (Rua & Santos, 2022). Analisis SWOT merupakan penilaian terhadap hasil pengamatan kondisi dalam mengelompokkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman dalam proses penyusunan strategi organisasi atau perusahaan dengan cara menilai kondisi saat ini dan gambaran di masa depan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan (Purwanti & Suyanto, 2021). Dengan pendekatan metode SWOT perusahaan dapat memahami posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, dan merancang langkah-langkah strategis untuk memperkuat daya saing dan meningkatkan keberlanjutan (Diana Syafitri, et al., 2021). Metode tersebut membantu membuat keputusan dan pemahaman yang lebih dalam kepada manajemen untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan menetapkan tujuan yang realistis (Benzaghta, et al., 2021). Analisis SWOT juga dapat membantu mengalokasikan sumber daya dan memungkinkan bisnis untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien (Sari & Suprpto, 2019). Dengan permasalahan tersebut pendekatan metode analisis SWOT diperlukan guna membantu memahami *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threats* serta merumuskan strategi yang tepat agar bisa mendukung PBN negara, kebijakan swasembada gula, dan peningkatan biodiesel sebagai badan usaha milik negara.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini memberikan penjabaran deskripsi, penjelasan dan validasi terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2018). Jadwal penelitian dilakukan di sebuah pabrik gula PT. XYZ berlokasi di salah satu daerah di Provinsi Jawa Timur selama 1 bulan yaitu Februari-Maret. Terdapat 2 jenis metode yang digunakan sebagai pendekatan untuk pengumpulan data yaitu wawancara dan kuesioner. Wawancara dilakukan kepada pihak manajer dan wakil manajer setiap departemen di perusahaan tersebut yang berguna untuk penetapan variabel

setiap aspek *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Di lain sisi pengolahan dengan kuesioner digunakan untuk menentukan bobot serta rating matriks efas dan ifas kepada partisipan narasumber dalam perusahaan berjumlah 30 orang. Tahap pengolahan data dilakukan dengan kalkulasi skor pembobotan matriks IFAS dan EFAS, penentuan koordinat strategi prioritas dengan diagram *cartesius*.



Gambar 4 Diagram Alir Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengumpulan Data

#### Penentuan Variabel Aspek SWOT

Penentuan variabel indikator didasarkan pada 4 aspek SWOT yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Melalui wawancara diidentifikasi apa saja indikator tersebut yang ditabulasikan pada tabel 2, 3, 4 dan 5.

Tabel 1 Variabel Indikator *Strengths* SWOT

| Identifikasi Lingkungan Internal |                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|
| No                               | Kekuatan ( <i>Strengths</i> )                           |
| 1                                | Memiliki lahan sendiri, 14 ribu Ha                      |
| 2                                | Memiliki kapasitas 6.000 TCD <i>Expandable</i> 8000 TCD |
| 3                                | Unit pabrik gula satu-satunya di wilayah tersebut       |
| 4                                | Memiliki SDM yang berpengalaman di bisnis gula          |

|   |                                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Kualitas gula lebih jernih dikarenakan Defekasi <i>Remelt</i> Karbonatasi |
|---|---------------------------------------------------------------------------|

Sumber: Hasil Wawancara

Tabel 2 Variabel Indikator *Weakness* SWOT

| Identifikasi Lingkungan Internal |                                        |
|----------------------------------|----------------------------------------|
| No                               | Kelemahan ( <i>Weakness</i> )          |
| 1                                | HPP Tinggi                             |
| 2                                | Produksi dan Produktivitas Rendah      |
| 3                                | Produk dijual dalam bentuk <i>bulk</i> |
| 4                                | Efisiensi pabrik rendah                |
| 5                                | Peran R & D belum optimal              |

Sumber: Hasil Wawancara

Tabel 3 Variabel Indikator *Opportunities* SWOT

| Identifikasi Lingkungan Eksternal |                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| No                                | Peluang ( <i>Opportunities</i> )           |
| 1                                 | Kebutuhan gula nasional tinggi             |
| 2                                 | <i>Market share</i> tinggi                 |
| 3                                 | Produk derivatif / turunan                 |
| 4                                 | Dukungan Pemerintah Terhadap Industri Gula |
| 5                                 | Peningkatan Harga Energi Fosil             |

Sumber: Hasil Wawancara

Tabel 4 Variabel Indikator *Threats* SWOT

| Identifikasi Lingkungan Eksternal |                                            |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| No                                | Ancaman ( <i>Threats</i> )                 |
| 1                                 | Importasi <i>Raw Sugar</i>                 |
| 2                                 | Tumbuhnya pabrik gula swasta               |
| 3                                 | Berkembangnya produk gula substitusi tebu  |
| 4                                 | Berkurangnya Area dampak alih fungsi lahan |
| 5                                 | Penerapan HET                              |

Sumber: Hasil Pengolahan Wawancara

Pada tabel 2, 3, 4, dan 5 ditemukan terdapat 5 variabel indikator per setiap aspek *Strengths* dan *weakness* per lingkup internal serta *Opportunities* dan *Threats* per lingkup eksternal.

### Pengisian Kuesioner Kolom Pembobotan Matriks EFAS Dan IFAS

Pengisian kuesioner kolom pembobotan berguna untuk mengkuantifikasi jumlah poin dari setiap variabel indikator *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Hasil kolom pembobotan setiap aspek dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5 Pengisian Kuesioner Pembobotan *Strengths*

| <b>Kekuatan(Strengths)</b> |                                                                                                                                                                         |            |                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|
| No                         | Pertanyaan Wawancara                                                                                                                                                    | Setuju (✓) | Tidak Setuju (X) |
| 1                          | Bagaimana menurut anda mengenai PT. XYZ memiliki lahan sebesar 14.000 ha bisa disebut sebagai kekuatan perusahaan?                                                      | 7          |                  |
| 2                          | Bagaimana menurut anda dengan PT. XYZ yang memiliki kapasitas giling 6.000 -8.000 TCD. Apakah kapasitas tersebut bisa setara atau lebih dibandingkan perusahaan swasta? | 7          |                  |
| 3                          | Apakah dengan menjadi satu-satunya unit pabrik gula di wilayah tersebut dapat berarti bahwa manajemen perusahaan kokoh?                                                 | 5          |                  |
| 4                          | Bagaimana dengan PT. XYZ yang mempunyai SDM yang berpengalaman dalam manufaktur gula?                                                                                   | 5          |                  |
| 5                          | Bagaimana dengan kualitas gula PT. XYZ yang lebih jernih dibandingkan perusahaan gula lainnya?                                                                          | 6          |                  |
| <b>Total Kekuatan</b>      |                                                                                                                                                                         | <b>30</b>  |                  |

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel 6 Pengisian Kuesioner Pembobotan *Weakness*

| <b>Kelemahan (Weaknesses)</b> |                                                                                                       |            |                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|
| No                            | Pertanyaan Wawancara                                                                                  | Setuju (✓) | Tidak Setuju (X) |
| 1                             | Bagaimana menurut anda tentang HPP Tinggi sebagai kelemahan untuk operasional PT. XYZ?                | 7          |                  |
| 2                             | Apakah anda setuju mengenai produktivitas dan produksi di PT. XYZ masih rendah?                       | 5          |                  |
| 3                             | Apakah anda setuju bahwa penjualan gula dalam bentuk <i>bulk</i> tidak menguntungkan bagi perusahaan? | 5          |                  |
| 4                             | Apakah anda setuju mengenai Efisiensi di PT. XYZ masih rendah?                                        | 6          |                  |
| 5                             | Apakah anda setuju peran R&D di PT. XYZ belum optimal?                                                | 7          |                  |
| <b>Total Kelemahan</b>        |                                                                                                       | <b>30</b>  |                  |

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel 7 Pengisian Kuesioner Pembobotan *Opportunities*

| <b>Peluang(Opportunities)</b> |                                                                                                            |            |                  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|
| No                            | Pertanyaan Wawancara                                                                                       | Setuju (✓) | Tidak Setuju (X) |
| 1                             | Apakah kebutuhan gula di Indonesia tinggi?                                                                 | 5          |                  |
| 2                             | Apakah market share untuk PT. XYZ tinggi?                                                                  | 6          |                  |
| 3                             | Bagaimana dengan produk derivatif yang dihasilkan sebagai peluang untuk PT. XYZ sendiri?                   | 7          |                  |
| 4                             | Apakah anda setuju dengan adanya dukungan dari pemerintah merupakan peluang bagi PT. XYZ?                  | 7          |                  |
| 5                             | Bagaimana dengan pendapat anda mengenai energi fosil menjadi salah satu keuntungan bagi manajemen PT. XYZ? | 5          |                  |
| <b>Total Peluang</b>          |                                                                                                            | <b>30</b>  |                  |

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel 8 Pengisian Kuesioner Pembobotan *Threats*

| <b>Ancaman(Threats)</b> |                                                                                                |            |                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------|
| No                      | Pertanyaan Wawancara                                                                           | Setuju (✓) | Tidak Setuju (X) |
| 1                       | Bagaimana menurut anda importasi <i>raw sugar</i> menjadi ancaman bagi PT. XYZ?                | 6          |                  |
| 2                       | Bagaimana menurut anda tumbuhnya pabrik gula swasta menjadi ancaman bagi PT. XYZ?              | 7          |                  |
| 3                       | Bagaimana menurut anda berkembangnya produk gula substitusi tebu menjadi ancaman bagi PT. XYZ? | 5          |                  |
| 4                       | Bagaimana menurut anda kurangnya lahan karena dampak alih lahan menjadi ancaman bagi PT. XYZ?  | 5          |                  |
| 5                       | Bagaimana menurut anda penerapan HET menjadi ancaman bagi PT. XYZ?                             | 7          |                  |
| <b>Total Ancaman</b>    |                                                                                                | <b>30</b>  |                  |

Sumber: Hasil Pengolahan Wawancara

#### Pengisian Kuesioner Kolom Rating Matriks IFAS dan EFAS

Pengisian kuesioner kolom rating matriks berguna untuk mengkuantifikasi numerik dari setiap variabel indikator aspek *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*.

Dilakukan dengan melibatkan 30 orang partisipan dimana setiap personal dapat memilih STS atau Sangat Tidak Setuju dengan poin 1, Tidak Setuju dengan poin 2, Setuju dengan poin 3, dan Sangat Setuju poin 4. Rekapitan kuesioner ditabulasikan pada tabel berikut:

Tabel 9 Pengisian Kuesioner Rating Matriks IFAS

| No                           | Faktor Internal                                                           | STS "1" | TS "2" | S "3" | SS "4" |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------|--------|-------|--------|
| <b>Kekuatan(Strengths)</b>   |                                                                           |         |        |       |        |
| 1                            | Memiliki lahan sendiri, 14 ribu Ha                                        |         |        | 10    | 20     |
| 2                            | Memiliki kapasitas 6.000 TCD <i>Expandable</i> 8000 TCD                   |         |        | 20    | 10     |
| 3                            | Unit pabrik gula satu-satunya di wilayah tersebut                         |         | 2      | 17    | 11     |
| 4                            | Memiliki SDM yang berpengalaman di bisnis gula                            |         | 2      | 17    | 11     |
| 5                            | Kualitas gula lebih jernih dikarenakan Defekasi <i>Remelt</i> Karbonatasi |         | 1      | 18    | 11     |
| <b>Total Kekuatan</b>        |                                                                           | 0       | 5      | 82    | 63     |
| <b>Kelemahan(Weaknesses)</b> |                                                                           |         |        |       |        |
| 1                            | HPP Tinggi                                                                |         |        | 10    | 20     |
| 2                            | Produksi dan Produktivitas Rendah                                         |         |        | 20    | 10     |
| 3                            | Produk dijual dalam bentuk bulk                                           |         |        | 18    | 12     |
| 4                            | Efisiensi pabrik rendah                                                   |         |        | 5     | 25     |
| 5                            | Peran R & D belum optimal                                                 | 2       | 2      | 16    | 10     |
| <b>Total Kelemahan</b>       |                                                                           | 2       | 2      | 69    | 77     |

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

Tabel 10 Pengisian Kuesioner Rating Matriks EFAS

| <b>Peluang(Opportunities)</b> |                                            |         |        |       |        |
|-------------------------------|--------------------------------------------|---------|--------|-------|--------|
| No                            | Faktor Eksternal                           | STS "1" | TS "2" | S "3" | SS "4" |
| 1                             | Kebutuhan gula nasional tinggi             | 2       | 2      | 18    | 18     |
| 2                             | <i>Market share</i> tinggi                 | 1       | 3      | 16    | 10     |
| 3                             | Produk derivatif / turunan                 |         | 2      | 20    | 8      |
| 4                             | Dukungan pemerintah terhadap industri gula |         |        | 25    | 2      |
| 5                             | Peningkatan harga energi fosil             |         |        | 24    | 2      |

| Total Peluang    |                                            | 5 | 9 | 103 | 33 |
|------------------|--------------------------------------------|---|---|-----|----|
| Ancaman(Threats) |                                            |   |   |     |    |
| 1                | Importasi <i>Raw Sugar</i>                 |   |   | 10  | 20 |
| 2                | Tumbuhnya pabrik gula swasta               |   | 1 | 11  | 18 |
| 3                | Berkembangnya produk gula substitusi tebu  |   | 3 | 17  | 10 |
| 4                | Berkurangnya area dampak alih fungsi lahan | 1 | 1 | 22  | 6  |
| 5                | Penerapan HET                              | 1 | 1 | 26  | 2  |
| Total Ancaman    |                                            | 2 | 6 | 86  | 56 |

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner

### Pengolahan Data

Pada pengolahan data, setidaknya dibagi menjadi 3 langkah yaitu pengkalkulasian skor pembobotan, perumusan strategi matriks SWOT, dan penentuan *grand strategy* dengan diagram *cartesius*

### Pengkalkulasian Skor Pembobotan

Skor pembobotan setiap variabel indikator didapatkan dari hasil perkalian *rate* dan bobot. Skor pembobotan matriks IFAS dan EFAS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11 Skor Pembobotan Matriks IFAS

| No                   | Faktor Internal                                                           | Nilai | Bobot                 | Rate | Skor        |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|------|-------------|
| Kekuatan(Strength)   |                                                                           |       |                       |      |             |
| 1                    | Memiliki lahan sendiri, 14 ribu Ha                                        | 7     | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 4    | <b>0,92</b> |
| 2                    | Memiliki kapasitas 6.000 TCD <i>Expandable</i> 8000 TCD                   | 7     | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 3    | <b>0,48</b> |
| 3                    | Unit pabrik gula satu-satunya di wilayah tersebut                         | 5     | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 3    | <b>0,48</b> |
| 4                    | Memiliki SDM yang berpengalaman di bisnis gula                            | 5     | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 3    | <b>0,48</b> |
| 5                    | Kualitas gula lebih jernih dikarenakan Defekasi <i>Remelt</i> Karbonatasi | 6     | $\frac{6}{30} = 0,2$  | 3    | <b>0,6</b>  |
| Total Kekuatan       |                                                                           | 30    |                       |      | 3,4         |
| Kelemahan(Weakness)  |                                                                           |       |                       |      |             |
| 1                    | HPP Tinggi                                                                | 7     | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 4    | <b>0,92</b> |
| 2                    | Produksi dan Produktivitas Rendah                                         | 5     | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 3    | <b>0,48</b> |
| 3                    | Produk dijual dalam bentuk bulk                                           | 5     | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 3    | <b>0,48</b> |
| 4                    | Efisiensi pabrik rendah                                                   | 6     | $\frac{6}{30} = 0,2$  | 4    | <b>0,8</b>  |
| 5                    | Peran R & D belum optimal                                                 | 7     | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 3    | <b>0,69</b> |
| Total Skor Kelemahan |                                                                           | 30    |                       |      | 3,37        |
| Total                |                                                                           |       | 1,00 (100%)           |      | 6,77        |

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Hasil pengolahan data menyatakan *score* pembobotan matriks IFAS mendapatkan total

*score* bobot sebesar 6,77 berasal dari total *score* bobot aspek *Strength* 3,4 dan aspek *Weakness* 3,37.

Tabel 12 Skor Pembobotan Matriks EFAS

| No                             | Faktor Eksternal                           | Nilai     | Bobot                 | Rate | Skor        |
|--------------------------------|--------------------------------------------|-----------|-----------------------|------|-------------|
| <b>Peluang (Opportunities)</b> |                                            |           |                       |      |             |
| 1                              | Kebutuhan gula nasional tinggi             | 5         | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 4    | <b>0,48</b> |
| 2                              | Market share tinggi                        | 6         | $\frac{6}{30} = 0,2$  | 3    | <b>0,6</b>  |
| 3                              | Produk derivatif / turunan                 | 7         | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 3    | <b>0,69</b> |
| 4                              | Dukungan Pemerintah Terhadap Industri Gula | 7         | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 3    | <b>0,69</b> |
| 5                              | Peningkatan Harga Energi Fosil             | 5         | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 3    | <b>0,48</b> |
| <b>Total Skor Peluang</b>      |                                            | <b>30</b> |                       |      | <b>2,94</b> |
| <b>Ancaman (Threats)</b>       |                                            |           |                       |      |             |
| 1                              | Importasi Raw Sugar                        | 6         | $\frac{6}{30} = 0,2$  | 4    | <b>0,8</b>  |
| 2                              | Tumbuhnya pabrik gula swasta .             | 7         | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 3    | <b>0,92</b> |
| 3                              | Berkembangnya produk gula substitusi tebu  | 5         | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 3    | <b>0,48</b> |
| 4                              | Berkurangnya area dampak alih fungsi lahan | 5         | $\frac{5}{30} = 0,16$ | 4    | <b>0,48</b> |
| 5                              | Penerapan HET                              | 7         | $\frac{7}{30} = 0,23$ | 3    | <b>0,69</b> |
| <b>Total Skor Kelemahan</b>    |                                            | <b>30</b> |                       |      | <b>3,37</b> |
| <b>Total</b>                   |                                            |           | <b>1,00 (100%)</b>    |      | <b>6,31</b> |

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner

Berdasarkan hasil pengolahan data matriks EFAS didapatkan total score pembobotan atau *weighted score* sebesar 6,31 yang berasal dari jumlah total dua aspek yaitu *opportunity* dengan jumlah 2,94 dan *threat* dengan jumlah 3,37

### Perumusan Strategi Matriks SWOT

Setelah melakukan kalkulasi skor pembobotan atau *weighted score*, perlu dirumuskan identifikasi masing-masing strategi pada matriks SWOT. Matriks SWOT membantu merumuskan rencana strategis yang efektif yang selaras dengan situasi bisnis, membantu meningkatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, meminimalkan kelemahan, dan mengatasi ancaman, memberikan kerangka kerja untuk mempertimbangkan subjek atau masalah dari empat perspektif, dan memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dengan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis (Sylvia & Hayati, 2023).

Perumusan strategi matriks SWOT umumnya dibagi menjadi 4 kelompok yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi S-O (Kekuatan-Peluang) menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal dan bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang (Yatminiwati & Ermawati, 2021). Di lain sisi, terdapat strategi ST (Kekuatan-Ancaman) yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal dan berfungsi sebagai pertahanan terhadap tantangan eksternal (Shalsabila & Widodasih, 2023). Strategi ketiga adalah WO (Kelemahan-Peluang) yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal dan meminimalkan kelemahan sambil memaksimalkan peluang (Cahaya, 2020). Strategi keempat merupakan WT (Kelemahan-Ancaman) merupakan taktik defensif yang berusaha meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Taktik ini digunakan ketika sebuah organisasi menghadapi kelemahan internal dan ancaman eksternal (Sari & Suprpto, 2019).

Perumusan 4 macam strategi dilakukan dengan proses wawancara bersama dengan manajer dan wakil manajer PT. XYZ. Pada proses identifikasi ditemukan 5 poin perumusan pada

strategi SO, 3 poin pada strategi WO, 5 poin pada strategi ST, dan 3 poin pada strategi WO. Pada tabel 14, dijabarkan poin-poin strategi matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 13 Matriks SWOT PT XYZ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                              | <p><b>STRENGTH (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki lahan sendiri, 14 ribu Ha</li> <li>2. Memiliki kapasitas 6.000 TCD <i>Expandable</i> 8000 TCD</li> <li>3. Unit pabrik gula satu-satunya di wilayah tersebut</li> <li>4. Memiliki SDM yang berpengalaman di bisnis gula</li> <li>5. Kualitas gula lebih jernih dikarenakan Defekasi <i>Remelt</i> Karbonatasi</li> </ol> | <p><b>WEAKNESSES (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. HPP Tinggi</li> <li>2. Produksi dan Produktivitas Rendah</li> <li>3. Produk dijual dalam bentuk bulk</li> <li>4. Efisiensi pabrik rendah</li> <li>5. Peran R &amp; D belum optimal</li> </ol> |
| <p><b>Opportunities(O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan gula nasional tinggi</li> <li>2. <i>Market share</i> tinggi</li> <li>3. Produk derivatif / turunan</li> <li>4. Dukungan Pemerintah Terhadap Industri Gula</li> <li>5. Peningkatan Harga Energi Fosil</li> </ol> | <p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensifikasi dan Eksklusifikasi areal</li> <li>2. Meningkatkan produksi</li> <li>3. Optimalisasi kapasitas giling</li> <li>4. Pembangunan industri hilir berbasis tebu yang terintegrasi dengan pabrik gula</li> <li>5. Pengembangan Produk turunan tebu etanol bahan bakar biofuel</li> </ol>                                   | <p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan <i>cost leadership</i> di semua rantai proses.</li> <li>2. Pemberdayaan R &amp; D</li> <li>3. Penerapan teknologi perkebunan / Mexanisani</li> </ol>                                  |
| <p><b>Threats(T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importasi <i>Raw Sugar</i></li> <li>2. Tumbuhnya pabrik gula swasta.</li> <li>3. Berkembangnya produk gula substitusi tebu</li> <li>4. Berkurangnya area dampak alih fungsi lahan</li> <li>5. Penerapan HET</li> </ol>          | <p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan jalur distribusi</li> <li>2. Diversifikasi produk (<i>liquid sugar</i> dan <i>brown sugar</i>)</li> <li>3. <i>Learn and growth</i></li> </ol>                                                                                                                                                                        | <p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan produktivitas</li> <li>2. Otomatisasi pabrik gula</li> <li>3. Revitalisasi pabrik</li> <li>4. Mengembangkan penjualan produk gula dalam kemasan</li> </ol>                          |

Sumber: Hasil Wawancara

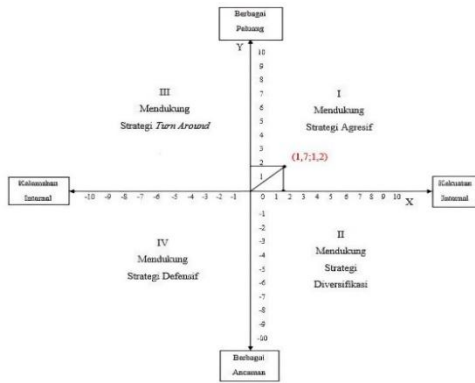
### Penentuan *Grand Strategy* Dengan Diagram *Cartesius*

Diagram *cartesius* dalam analisis SWOT digunakan untuk merepresentasikan secara visual posisi perusahaan atau proyek berdasarkan faktor-faktor SWOT. (Benzaghta, et al., 2021). Diagram ini membantu dalam menentukan arah strategis secara keseluruhan dengan memplotkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) terhadap faktor eksternal peluang dan ancaman (Agung Widarman, et al., 2020). Dalam menentukan titik koordinat diagram kartesius digunakan persamaan yang

melibatkan total aspek pembobotan 4 aspek pada matriks SWOT. Berikut merupakan persamaannya:

$$\begin{aligned}
 (X, Y) &= \frac{\text{Strength}-\text{Weakness}}{2}; \frac{\text{Opportunity}-\text{Threats}}{2} \\
 &= \frac{3,4-3,37}{2}; \frac{2,94-3,37}{2} \\
 &= 1,7; 1,2
 \end{aligned}$$





Gambar 5 Diagram Cartesius PT. XYZ

Berlandaskan diagram pabrik gula PT. XYZ berada pada kuadran I. Dalam diagram kartesius, kuadran *growth* (pertumbuhan) berarti menyatakan bahwa *positioning* perusahaan menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi sebuah perusahaan (Puyt, et al., 2023). Dengan posisi tersebut sangat disarankan perusahaan untuk berorientasi pada strategi agresif. Singkatnya, jika analisis SWOT perusahaan menempatkannya di Kuadran 1 pada diagram Cartesius, hal ini menunjukkan posisi kekuatan dan peluang, yang menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan yang agresif akan sesuai (Tasdik, 2022). Sesuai dengan yang ditabulasikan pada tabel 14, strategi ST tersebut adalah intensifikasi dan ekstensifikasi areal, meningkatkan produksi optimalisasi kapasitas giling, pembangunan industri hilir berbasis tebu yang terintegrasi dengan pabrik gula, pengembangan produk turunan tebu etanol bahan bakar biofuel.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. PT. XYZ, guna menjaga kestabilan perusahaan dalam jangka panjang dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan swasta, berdasarkan hasil diagram cartesius analisis SWOT yang berada pada kuadran 1 dengan sumbu X,Y (1,7;1,2), dapat menggunakan strategi SO (*Strenght – Opportunities*) untuk strategi jangka kedepan
2. Penerapan strategi SO (*Strength – Opportunities*), yang dapat dilaksanakan PT. XYZ, yaitu sebagai berikut:
  - Intensifikasi dan ekstensifikasi areal
  - Meningkatkan produksi
  - Optimalisasi kapasitas giling

- Pembangunan industri hilir berbasis tebu yang terintegrasi dengan pabrik gula
- Pengembangan produk turunan tebu etanol bahan bakar biofuel

### Saran

PT. XYZ dapat mengimplementasikan usulan strategi SO yang telah dirumuskan pada diagram *cartesius* guna untuk mewujudkan target pemerintah kedepannya. Strategi SO terutama pada poin pertama yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi, dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kapasitas panen tebu. Intensifikasi dapat dilakukan dengan mengoptimalkan lahan dengan teknologi terbaru, pemilihan bibit unggul dan, perbaikan sistem irigasi. Ekstensifikasi areal dapat dilakukan dengan memanfaatkan lahan HGU terlantar untuk perluasan areal tanaman tebu, pemetaan lahan berbasis satelit, dan pengembangan area lahan di luar Jawa

## DAFTAR PUSTAKA

- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1). <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Cahya, W. (2020). Analisis SWOT Terhadap PT. Chandra Sakti Utama Leasing Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pembiayaan Alat Berat. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis (JUNSIBI)*, 1(1). <https://doi.org/10.55122/junsibi.v1i1.104>
- Dahiri, D. (2022). Analisis Nilai Tambah Komoditas Unggulan Subsektor Perkebunan. *Jurnal Budget: Isu dan Masalah Keuangan Negara*, 7(1). <https://doi.org/10.22212/jbudget.v7i1.122>
- Forcina, J., Lidya, S., Shaffitri, R., Suharyono, S., Asriyana, E., Hari, S., Pusat, H., Ekonomi, S., Kebijakan, D., Sekretariat, P., Kementerian, J., Laporan, P., dan, K., Kegiatan, C., & Kebijakan, A. (2023). *Prospek Pengembangan Industri Gula Nasional*.
- Junaidi. (2016). Analisis Pendapatan Usaha Tani Kelapa Sawit di Desa Pantan Pange Kecamatan Tripa Makmur Kabupaten Nagari Raya. *Skripsi*.

- Karma, Mariam, Matmainna, Azizah, Siti, & Rato, Y. R. (2023). *Pengantar Agribisnis*.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The Origins of SWOT Analysis. *Long Range Planning*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
- Respati, E., & Darmawan, R. (2023). *Outlook Tebu Komoditas Perkebunan Tebu*.
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking Brand and Competitive Advantage: The Mediating Effect of Positioning and Market Orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>
- Sari, D. A., & Suprpto, R. (2019). Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Pengolahan Ikan Melalui Analisis SWOT. *Stability: Journal of Management and Business*, 1(2). <https://doi.org/10.26877/sta.v1i2.2857>
- Shalsabila, A., & Widodasih, R. R. W. K. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT Pada UMKM Iin Collection di Cikarang Pusat.
- Sains Manajemen, 9(2). <https://doi.org/10.30656/sm.v9i2.6685>
- Sylvia, R., & Hayati, D. (2023). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk INDOSAT Pada PT X. *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1).
- Tasdik, C. Tj. (2022). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 4(3). <https://doi.org/10.35899/biej.v4i3.372>
- Widarman, A., dkk. (2020). Analisis SDM Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) di PT. Indo Sadang Fabrikator. *Jurnal Teknologika*, 10(2). <https://doi.org/10.51132/teknologika.v10i2.91>
- Yatminiwati, M., & Ermawati, E. (2021). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Produk. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, 14(2).