

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 MANAJEMEN
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 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN PABRIK GULA TAKALAR PTPN XIV SULAWESI SELATAN

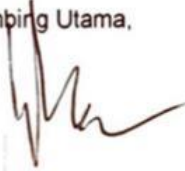
disusun dan diajukan oleh :

TRI ASMORO ADY
A012192048

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **18 NOVEMBER 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
Nip. 19600503 198601 2 001

Pembimbing Pendamping



Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA
Nip. 19601231 198601 1 008

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Svamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tri Asmoro Ady
NIM : A012192048
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul "**Strategi Pengembangan Pabrik Gula Takalar PTPN XIV Sulawesi Selatan**"

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi..

Makassar, 23 November 2021

Yang Membuat Pernyataan,



(Tri Asmoro Ady)

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)

Penelitian ini bertujuan 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.



ABSTRAK

TRI ASMORO ADY *Strategi Pengembangan Pabrik Gula Takalar PTPN XIV Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Nurdjanah Hamid dan Muhammad Toaha).

Penelitian ini bertujuan 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.



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
Tabel 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

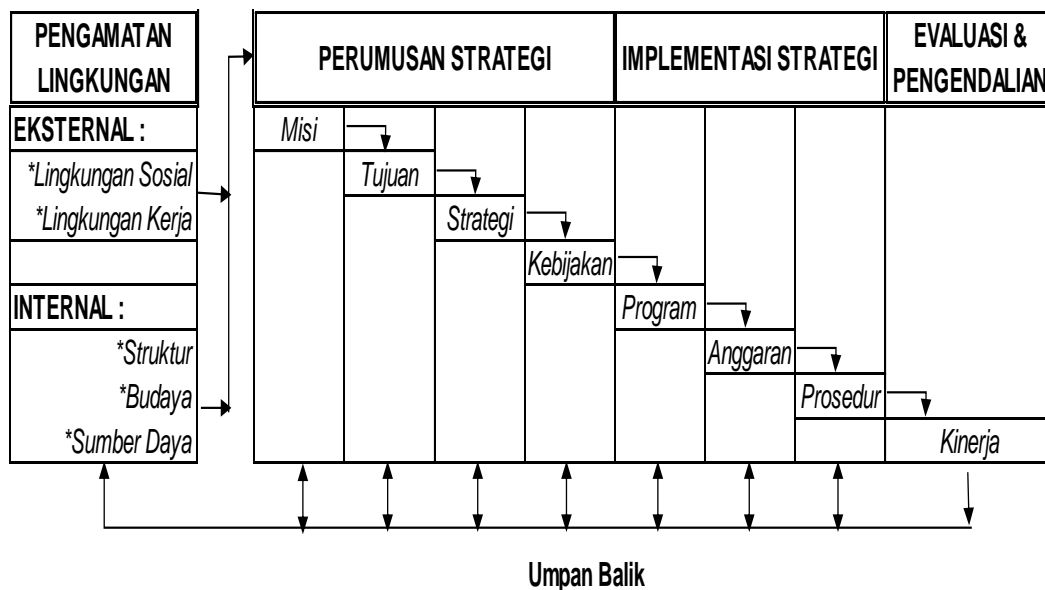
2.1 Tinjauan Teori

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

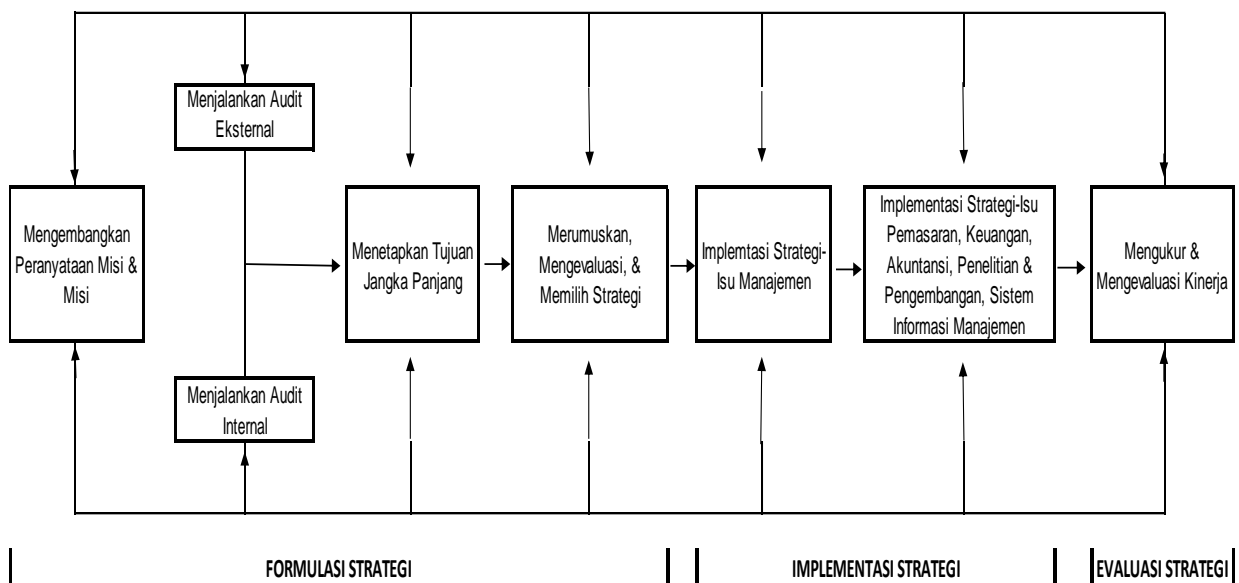
internal perusahaan meliputi struktur organisasi, budaya perusahaan, dan sumber daya yang ada. Sumber daya perusahaan meliputi fungsi masing-masing bagian, yaitu Bagian Pemasaran, Bagian Keuangan, Bagian R&D (Research And Development), Bagian Operasional atau Produksi, Bagian SDM (Sumber Daya Manusia), 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



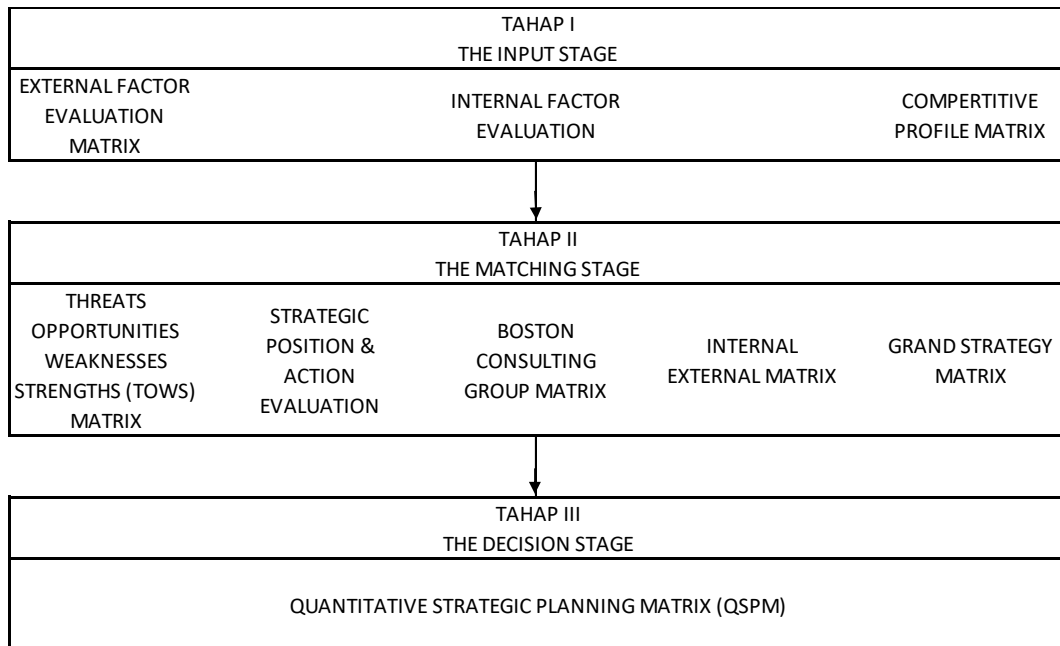
Sementara Ege (2017) menterjemahkan manajemen strategis adalah proses berkelanjutan untuk membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut David (2006 : 5) manajemen strategis adalah seni dan ilmu bagaimana memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebagai pembanding, 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

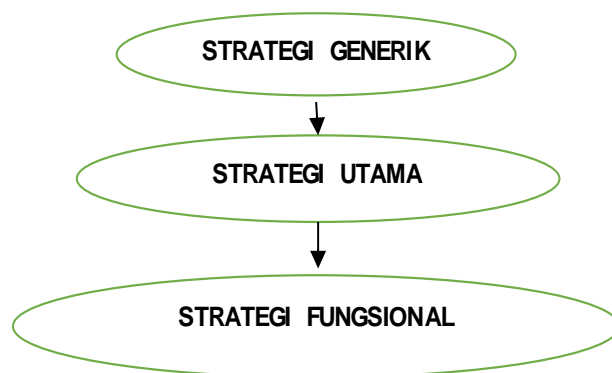


Menurut Susanto (2014), perencanaan strategi membantu memberikan arah yang dituju perusahaan, menjaga kesinambungan, serta memudahkan pendelegasian dan proses terjadinya kepemimpinan yang efektif. Pemimpin adalah sosok yang paling bertanggung jawab terhadap organisasi perusahaan dalam mewujudkan misi dan visinya melalui strategi, struktur, dan sistem yang efektif, dimana seorang pemimpin yang efektif akan mampu menginspirasi dan menggerakkan 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.

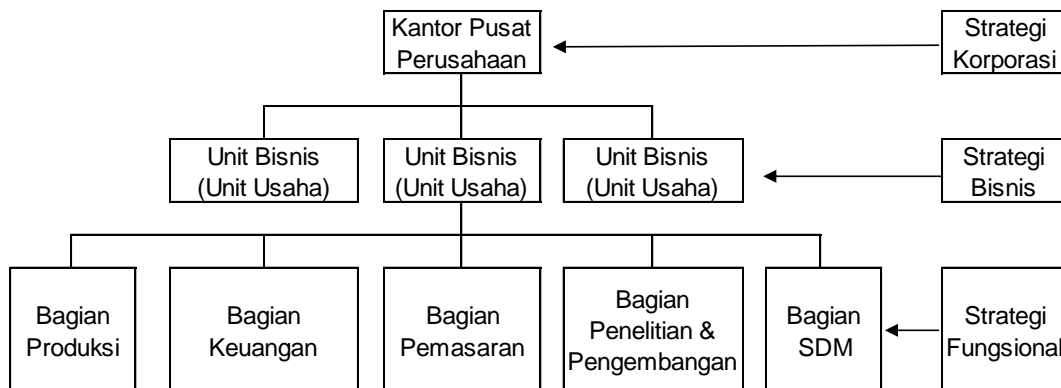
- Strategi Penciutan Biaya : Strategi mereduksi biaya dan asset perusahaan karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan.
- Strategi Penciutan Usaha : menjual suatu divisi atau bagian dari suatu perusahaan, dalam rangka menambah modal untuk rencana investasi atau tindak lanjut atas akuisisi 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.

Y = EFE		4,0	3,0	2,0	1,0
		KUAT : 3,0-4,0			RATA-2 : 2,0-2,99
4,0	TINGGI :	I	II	III	
3,0	3,0-4,0				
2,0	SEDANG :	IV	V	VI	
2,0	2,0-2,99				
1,0	RENDAH :	VII	VIII	IX	
1,0	1,0-1,99				
					X = IFE

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