ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN EKSPOR KOMODITI AGRIBISNIS KAKAO
(Studi Pada PT Agro Tama)

ANALYSIS BUSINESS STRATEGY OF KAKAO AGRIBUSINESS COMMODITY EXPORT COMPANY
(Study at PT Agro Tama)

MARINA DIAH HAPSARI

PROGRAM MAGISTER AGRIBISNIS
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN EKSPOR KOMODITI AGRIBISNIS KAKAO
(Studi pada PT Agro Tama)

Tesis

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi Agribisnis

Disusun dan diajukan oleh

MARINA DIAH HAPSARI

NIM : P042202009

kepada

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

TESIS

ANALISIS STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN EKSPOR KOMODITI AGRIBISNIS KAKAO

(Studi Pada PT Agro Usaha Tama)

MARINA DIAH HAPSARI

NIM: P042202009

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Agribisnis Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin

pada tanggal 20 Juli 2022

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama	Pembimbing Pendamping
Prof. Dr. Musran Munizu., SE.,M.Si NIP. 19750909 2000121 001	Prof.Dr.Abdul Razak Munir.,SE.,M.Si.Mktg NIP. 19741206 2000121 001
Ketua Program Studi Agribisnis S2	Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin
Dr. Ir. Muh. Hatta Jamil, M.Si NIP. 19672312 1995121 001	Prof. Dr. Budu., Ph.D.,SP.M(K).M.Med.Ed NIP. 19661231 1995031 009

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa, tesis berjudul Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Ekspor Komoditi Agribisnis Kakao (Studi Pada PT Agro Tama) adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing Prof. Dr. Musran Munizu., SE., M.Si sebagai Pembimbing Utama dan Prof. Dr. Abdul Razak Munir., SE., M.Si. Mtg sebagai Pembimbing Pendamping. Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka disertasi ini. Sebagian dari isi tesis ini telah dipublikasikan di International Journal of Social Service and Research (IJSSR) Vol. 2 No. 6 2022 dan DOI https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i6.114 sebagai artikel dengan judul Business Strategy Analysis of Cocoa Agribusiness Commodity Export Company at Agro Tama.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 22 Juli 2022

MARINA DIAH HAPSARI
NIM. P042202009

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penelitian yang saya lakukan dapat terlaksana dengan sukses dan tesis ini dapat terampungkan atas bimbingan, diskusi dan arahan Prof. Dr. Musran Munizu., SE., M.Si sebagai Pembimbing Utama dan Prof. Dr. Abdul Razak Munir., SE., M.Si selaku pembimbing pendamping. Saya mengucapkan berlimpah terima kasih kepada mereka. Penghargaan yang tinggi juga saya sampaikan kepada Bapak Dr. Ir. Mahyuddin, M.Si yang telah memberi banyak masukan kepada penulis terkait penelitian ini.

Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada pimpinan Universitas Hasanuddin dan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah memfasilitasi saya menempuh program magister serta para dosen yang memberi ilmu selama mengemban masa studi magister ini dan rekan-rekan Agribisnis 2021 yang memberi bantuan serta kerjasama yang menyenangkan.

Akhirnya, kepada kedua orang tua tercinta Ayah Umpyung Basuki dan Ibu Murni, saya mengucapkan limpahan terima kasih atas doa, pengorbanan dan motivasi mereka selama saya menempuh pendidikan. Penghargaan yang besar juga saya sampaikan kepada saudara saya Mariesa dan Maura yang turut mendukung memberi hiburan dan bimbingan selama penyelesaian studi.

Penulis menyadari penyusunan tesis ini dapat lebih baik dengan masukan dan kritik saran yang diberikan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca untuk menambah ilmu dan wawasan.

Penulis,

Marina Diah Hapsari

ABSTRAK

MARINA DIAH HAPSARI. *Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Ekspor Komoditi Agribisnis Kakao (Studi Pada PT Agro Tama)* (dibimbing oleh **Musran Munizu** dan **Abdul Razak Munir**)

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang memengaruhi performa dan strategi bisnis PT Agro Tama. PT Agro Tama merupakan eksportir dalam negeri yang telah beroperasi lebih dari 20 tahun, namun mengalami penurunan produktivitas khususnya komoditi kakao secara signifikan dalam dua tahun terakhir dampak dari pandemi Covid-19.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, dimana informan berjumlah 7 yang memiliki pengaruh terhadap strategi bisnis perusahaan. Metode analisis SWOT dilakukan melalui wawancara dan observasi untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, sedangkan model Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk menganalisis prioritas strategi bisnis yang mampu meningkatkan performa perusahaan.

Hasil analisis SWOT menunjukkan strategi (Weakness Opportunity) dengan skor 5,94 menjadi kombinasi strategi utama dan menghasilkan 4 alternatif strategi bisnis yakni evaluasi sumberdaya manusia, pemberian modal kepada petani, peningkatan publikasi dan optimalisasi diversifikasi. Analisis model AHP menghasilkan optimalisasi diversifikasi komoditi agribisnis menjadi prioritas alternatif strategi utama yang dinilai paling rasional diterapkan untuk mencapai tujuan peningkatkan performa bisnis perusahaan. Evaluasi SDM menjadi rekomendasi alternatif strategi lainnya yang dinilai mampu memperbaiki sinergi dan partisipasi stakeholder demi keberlangsungan dan eksistensi perusahaan.

Kata kunci: *SWOT, AHP, performa bisnis ekspor kakao*

GUGUS PENJAMINAN MUTU (GPM)
SEKOLAH PASCASARJANA UNHAS

Abstrak ini telah diperiksa.

Tanggal : 10/06/2022

Paraf
Ketua / Sekretaris,

ABSTRACT

MARINA DIAH HAPSARI. *Analysis Business Strategy of Cocoa Agribusiness Commodity Export Companies (Study at PT Agro Tama)* (supervised under **Musran Munizu** and **Abdul Razak Munir**)

This study aims to analyze the company's internal and external factors that affect the performance and business strategy of PT Agro Tama. PT Agro Tama is a domestic exporter that has been operating for more than 20 years, but has experienced a significant decline in productivity, especially cocoa, in the last two years during the Covid-19 pandemic.

This study uses case study method with a qualitative and quantitative approach, which there are 7 informants who have an influence on the company's business strategy. The SWOT analysis method is carried out through interviews and observations to identify the company's internal and external factors, while the Analytical Hierarchy Process (AHP) model is used to analyze business strategy priorities that can improve company performance.

The results of the SWOT analysis show that, the strategy (Weakness Opportunity) with a score of 5.94 become combination of the main strategies and produces 4 alternative business strategies, consist of evaluating human resources, providing capital to farmers, increasing publications and optimizing diversification. The analysis of the AHP model resulted in optimizing the diversification of agribusiness commodities as the main alternative priority strategy which was considered the most rational to be applied to achieve the goal of improving the company's business performance. HR evaluation is a recommendation for other alternative strategies that are considered capable of improving synergy and stakeholder participation for the sustainability and existence of the company.

Keywords: *SWOT, AHP, cocoa export business performance*

GUGUS PENJAMINAN MUTU (GPM)
SEKOLAH PASCASARJANA UNHAS

Abstrak ini telah diperiksa.

Tanggal : 10/06/2022

Paraf
Ketua / Sekretaris,

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... **i**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **ii**
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS ..... **iii**
UCAPAN TERIMA KASIH ..... **iv**
ABSTRAK ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
DAFTAR ISI ..... **vii**
DAFTAR TABEL ..... **ix**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **x**
BAB I. PENDAHULUAN **1**
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Perumusan Masalah 10
1.3. Tujuan Penelitian 11
1.4. Manfaat Penelitian 12
BAB II. TOPIK PENELITIAN I **13**
2.1 Pendahuluan 13
2.2 Metode 17
2.2.1. Jenis Penelitian 17
2.2.2. Waktu dan Lokasi 17
2.2.3. Populasi dan Sampel 18
2.2.4. Pengumpulan Data 18
2.2.5. Analisis SWOT 20
2.3 Penelitian Sebelumnya 23
2.4 Kerangka Pemikiran 25
2.5 Definisi Operasional 28
2.6 Hasil dan Pembahasan 29

2.6.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian 29
2.6.2 Perumusan Faktor Internal dan Faktor Eksternal 31
2.6.3. Pembobotan IFAS dan EFAS 49
2.6.4. Perumusan Strategi 53
BAB III. TOPIK PENELITIAN II 60
3.1 Pendahuluan 60
3.2 Metode 62
3.2.1. Prinsip Menetapkan Prioritas 63
3.2.2. Kelebihan dan Kekurangan Model AHP 64
3.2.3. Tahapan *Analytical Hierarchy Process* 65
3.3 Hasil 67
3.3.1. Penyusunan Hirarki Model AHP 67
3.3.2. Penilaian Informan AHP 73
3.4 Pembahasan 77
3.4.1. Prioritas Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis 77
3.4.2. Analisa Sensitivitas 81
BAB IV. PENUTUP 86
4.1 Kesimpulan 86
4.2 Saran 87
DAFTAR PUSTAKA 89
LAMPIRAN 93

DAFTAR TABEL

Nomor urut Halaman

1. Data Tujuan Ekspor Kakao Indonesia Tahun 2019 3
2. Volume Produksi Perusahaan 6
3. Daftar Responden 18
4. Matriks Faktor Internal dan Eksternal 23
5. Perumusan Identifikasi Faktor Internal 31
6. Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal 32
7. Hasil Penilaian Responden Faktor Internal 32
8. Hasil Penilaian Responden Faktor Eksternal 33
9. Penilaian Bobot IFAS-EFAS 50
10. Matriks IFAS-EFAS 53
11. Skala Perbandingan Secara Berpasangan 66
12. Hasil Perhitungan dan Penilaian Responden AHP 73
13. Hasil Pengolahan Prioritas Alternatif Strategi Tertinggi 75
14. Hasil Pengolahan Prioritas Skenario Status Quo 82
15. Hasil Pengolahan Prioritas Skenario Pesimis 83

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor urut Halaman

1. Kuisioner SWOT 89
2. Kuisioner AHP 91
3. Hasil Penilaian Faktor Internal & Faktor Eksternal..... 99
4. Pengolahan Penilaian Expert Choice..... 101

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dunia sejak awal tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan terkait dampak dari pengaruh hadirnya wabah *Corona Virus Disease* (Covid-19) yang meluas secara global, tidak terkecuali di Indonesia. Menurunnya aktivitas dan melambatnya laju pertumbuhan perekonomian merupakan dampak dari kebijakan *social distancing* atau PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang menjadi upaya pemerintah dalam memitigasi dan menurunkan penyebaran wabah ini. Kebijakan *social distancing* dan PSBB yang terjadi secara tiba-tiba berujung pada ditutupnya beberapa lapangan pekerjaan yang berakibat pada Pemutusan Hak Kerja Karyawan secara massal yang dialami beberapa sektor usaha.

Bank Indonesia (BI) dalam buku Kajian Stabilitas Keuangan No. 34 menyatakan dampak rambatan (*contagion*) Covid-19 dari global memengaruhi Indonesia terutama melalui jalur pariwisata, perdagangan/ekspor, dan investasi. Di tengah perlambatan sektor ekonomi tersebut, Badan Pusat Statistik (BPS) merilis informasi bahwa nilai ekspor pada sektor pertanian justru mengalami pertumbuhan yang positif. Disebutkan pada periode Januari – Maret 2020, ekspor hasil pertanian mengalami pertumbuhan secara year on year (YoY) pada periode yang sama sebesar 16,23%. Dari catatan subsektor Produk Domestik Bruto (PDB), salah satu sektor sektor penyumbang terbesar

PDB nasional yang masih tumbuh positif di tengah wabah Covid-19 adalah sektor pertanian yang pada kuartal II-2020 tumbuh 16,24 persen dan kuartal III-2020 kembali tumbuh 2,15 persen secara tahunan. Salah satu subsektor penyumbang terbesar pertumbuhan tersebut adalah subsector perkebunan yang mampu tumbuh positif sebesar 0,17 persen pada kuartal II-2020 dan kembali tumbuh 0,67 persen secara tahunan di kuartal III-2020.

Artikel yang dikutip pada Mimbarmaritim (2021) menjelaskan bahwa bertepatan dengan HUT Kemerdekaan RI pada Agustus 2017, Presiden RI Joko Widodo secara daring membuka kegiatan “Merdeka Ekspor Pertanian 2021” yang dilakukan serentak secara nasional di 17 pelabuhan besar di Indonesia untuk enam komoditas yakni kacang mede, kakao bubuk, kakao pasta, kakao biji, porang dan cabai. Presiden Joko Widodo pada pidato pembukaannya menjelaskan, bahwa sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang mampu bertahan dari pengaruh Covid-19, dimana berdasarkan data ekspor pertanian pada semester pertama 2021 pengiriman mampu mencapai Rp282,86 triliun atau naik 14,05% jika dibandingkan periode yang sama pada tahun 2020 yang hanya sebesar Rp202,05 triliun.

Kemampuan sektor pertanian untuk bergerak pada kondisi pandemi Covid-19, diperkuat kembali oleh data Badan Pusat Statistik (BPS, 2021) dimana nilai ekspor pertanian sepanjang Januari-Oktober 2020 sebesar Rp 359,5 triliun atau naik 11,6 persen dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Dengan nilai tersebut, subsektor perkebunan menjadi penyumbang terbesar ekspor dengan kontribusi mencapai Rp 326,86 triliun atau 90,92%. Salah satu

komoditi yang turut aktif berkontribusi dalam pertumbuhan ini adalah komoditas kakao yang dikenal sebagai salah satu tanaman rakyat Indonesia.

Kakao merupakan salah satu komoditi agribisnis dalam subsektor perkebunan yang berperan penting terhadap penyedia lapangan kerja serta sumber pendapatan dan devisa negara. Dalam subsektor perkebunan, kakao dikatakan sebagai satu-satunya komoditas dalam subsektor ini yang merupakan tanaman rakyat. Hal tersebut dikarenakan hampir seluruh wilayah Indonesia dapat ditumbuhi tanaman penghasil coklat tersebut. Dan 90 % diantaranya merupakan kebun milik petani. Indonesia merupakan negara produsen dan eksportir kakao terbesar ketiga dunia setelah Ghana dan Pantai Gading (WorldAtlas, 2020).

Sebagian besar produksi kakao Indonesia diekspor ke mancanegara dan sisanya dipasarkan di dalam negeri. Ekspor kakao Indonesia saat ini menjangkau lima benua yaitu Asia, Amerika, Eropa, Afrika, dan Australia dengan pangsa utama yaitu Asia. Pada tahun 2019, lima besar negara terbesar pengimpor kakao Indonesia adalah Malaysia, Amerika, India, China, dan Belanda.

Tabel 1. Data Tujuan Ekspor Kakao Pada Tahun 2019

No.	**Negara Tujuan**	**Volume (Ribu ton)**	**Nilai ekspor (Juta)**
1	Malaysia	80,59	US$ 172,58
2	Amerika Serikat	61,77	US$ 285,68
3	India	28,85	US$ 82,25
4	China	23,60	US$ 84,50
5	Belanda	20,38	US$ 106,87

Sumber : Buku Statistik Kakao Indonesia, 2020

Laporan dari Statistik Kakao Indonesia (2020) menunjukkan hasil ekspor kakao di Indonesia selama lima tahun terakhir mengalami fluktuasi yang berkisar hingga 7% baik untuk peningkatan maupun penurunannya. Pada tahun 2018 total volume ekspor kakao mampu mencapai 380,83 ribu ton dengan total nilai sebesar US$ 1,25 milyar, namun kembali mengalami penurunan menjadi 358,48 ribu ton pada tahun 2019 dengan total nilai sebesar US$ 1,20 milyar. Walaupun nilai tersebut dinilai tidak terlalu signifikan namun tentu saja, setiap penurunan 1% memiliki dampak bagi perekonomian Indonesia. Hingga tahun 2019, Pulau Sulawesi masih tercatat sebagai pulau dengan luas areal lahan kakao terbesar di Indonesia yang mencapai sekitar 48% dari keseluruhan areal lahan perkebunan kakao di Indonesia. Luas areal dan Produksi tertinggi pada tahun 2019 berasal dari Sulawesi Tenggara sebesar 137.737 ton, kemudian diikuti oleh Sulawesi Tengah sebesar 127.669 ton dan Sulawesi Selatan sebesar 118.775 ton (Statistik Kakao Indonesia, 2020).

Di tengah kondisi perekonomian yang dinilai cukup stabil hingga tahun 2019, produksi kakao juga masih mengalami fluktuasi dalam beberapa tahun terakhir khususnya dengan kondisi yang terjadi pada Sulawesi Selatan dimana jika dibandingkan dengan tahun 2018 sebelumnya, Sulawesi selatan mampu memproduksi hingga sebesar 124.952 ton. Hal tersebut tentu disayangkan melihat bahwa peluang pengolahan kakao di pabrik maupun perusahaan besar milik swasta maupun negara yang ada di Sulawesi berpusat di Sulawesi

Selatan dengan kapasitas yang cukup besar untuk mampu mengolah sumber daya yang ada. Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Sulsel Andi Ardin Tjatjo dalam pidatonya pada awal tahun 2020 memaparkan, jumlah produksi kakao yang ada saat ini tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan atau permintaan pabrik, maknanya Impor seringkali menjadi opsi yang disampaikan apabila produksi dinilai belum mampu menghasilkan secara optimal.

Meskipun data secara makro menunjukkan produksi dan ekspor kakao mampu memberikan kontribusi secara nasional. Data hasil analisis survey Covid-19 terhadap pelaku usaha (Jilid II, 2021) menunjukkan, sektor pertanian dan peternakan sebesar 55,28% dan sektor pergudangan sebesar 81,11% nyatanya turut terkena dampak regulasi di tengah ketidakpastian kondisi ekonomi hingga harus berhenti beroperasi sementara. Produktivitas kakao yang juga ikut menurun menyebabkan beberapa pabrik harus tutup dan tidak mampu berproduksi akibat kekurangan bahan baku. Maknanya data positif yang ditunjukkan Indonesia atas kontribusinya terhadap pendapatan perekonomian Nasional, di sisi lain ternyata mengalami kendala yang berimbas pada lingkup internal perusahaan.

Pulau Sulawesi sebagai salah satu daerah terbesar penghasil kakao menjadi salah satu alasan banyaknya industri maupun gudang penyimpanan biji kakao yang berproduksi dan berpusat di Makasasr. Salah satu perusahaan ekspor kakao dalam negeri yang telah beroperasi lebih dari 20 tahun dan berkembang cukup pesat adalah PT Agro Tama. PT Agro Tama merupakan

salah satu perusahaan ekspor rintisan dalam negeri yang memiliki reputasi yang baik atas kinerjanya yang telah beroperasi cukup lama. Di Sulawesi sendiri, sentra pergudangan PT. Agro Usaha Tama terletak di pusat pergudangan industri Makassar dengan komoditi unggulan yaitu biji kakao. Sejak tahun 2016, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan, bidang Perdagangan Luar Negeri telah mencatatkan PT. Agro Usaha Tama sebagai perusahaan yang aktif dalam melakukan ekspor komoditi mentah khususnya pengiriman biji kakao dan kacang mete (Disperindag, 2016).

PT Agro Tama beroperasi secara aktif di Makassar sejak tahun 1992 dan bekerjasama dengan beberapa petani sebagai pemasok langsung di lokasi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah dan Sulawesi Tenggara. Selain bekerjasama dengan para petani, PT Agro Tama juga membuka peluang melakukan pembelian komoditi secara langsung dengan para petani maupun pengusaha non-mitra dengan cara melakukan pembelian komoditi yang diantarkan langsung ke lokasi gudang untuk pengecekan kualitas. PT Agro Tama menjelaskan dalam beberapa tahun terakhir, jumlah pasokan biji kakao diakui semakin berkurang. Berikut ditampiLkan data volume ekspor PT Agro Tama selama kurun waktu 4 tahun terakhir.

Tabel 2. Volume Ekspor PT Agro Tama

Tahun	**Volume Produksi (Ton)**	**Persentase Kenaikan (%)**
2018	1.971,52	
2019	3.965,63	101,1%

2020	2.096,51	-47,1%
2021*	1.730,56	-17,5%

Sumber : Data Diolah Rekap Panjiva Perusahaan (2022)

*Data update sementara

Data volume produksi PT Agro Tama selama kurun waktu 5 tahun terakhir menunjukkan fluktuasi yang cukup signifikan. Fluktuasi volume ekspor menurut perusahaan disebabkan karena ketidakpastian jumlah pasokan kakao yang diterima terutama saat pandemi terjadi. Selain itu perusahaan juga menilai tingginya tingkat persaingan perusahaan sejenis di Kota Makassar, yang juga menawarkan jasa pengeringan komoditi dengan kapasitas yang lebih besar mengalami peningkatan namun disisi lain juga mengalami ketidakstabilan kinerja yang dirasakan hampir seluruh pabrik biji kakao di Kota Makassar. Peningkatan usaha sejenis khususnya pada komoditas kakao di kota Makassar, diakui perusahaan menjadi tantangan tersendiri dalam menjalankan usahanya. Tidak jarang pula perusahaan mengetahui bahwa beberapa kompetitor melakukan penggantian jenis komoditas sebagai upaya perputaran bisnis dan produksi di tengah kondisi persaingan tersebut.

Kondisi pandemi yang terjadi sepanjang tahun 2020, juga menambah beberapa permasalahan baru bagi perusahaan sehingga, tidak jarang pihak managemen seringkali melakukan perubahan jam kerja. Beberapa perubahan kecil tersebut dinilai sangat berdampak pada kinerja perusahaan yang juga bergantung pada kegiatan lapangan setiap harinya. Namun seiring pemulihan ekonomi nasional, serta pemberlakuan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan

Kegiatan Masyarakat) perusahaan terus berupaya untuk dapat kembali beroperasional seperti biasa serta mengoptimalkan kembali kinerja perusahaan seperti semula.

Laporan data Statistik Kakao Indonesia serta Badan Pusat Statistik terkait ekspor dan produksi yang menyatakan bahwa komoditi pertanian termasuk di dalamnya komoditi kakao menunjukkan tren positif bahkan ditengah kondisi pandemic Covid-19. Penelitian dari Yofa (2020) terkait Dampak Pandemi Covid-19 terhadap ekspor dan Impor Komoditas Pertanian menunjukkan hasil bahwa tren positif tersebut meningkat di Juli 2020 namun sebelumnya juga turut mengalami penurunan saat awal pandemi terjadi. Ekspor dari kakao sendiri menunjukkan nilai positif namun tidak signifikan karena hanya berkisar 0,08% kenaikan dibandingkan tahun 2019.

Berdasarkan uraian kinerja PT Agro Tama dan dikorelasikan dengan data makro perekonomian Indonesia, serta upaya pemulihan yang telah dilakukan secara nasional. Maka muncul pertanyaan apakah selama kondisi tersebut perusahaan telah mampu memaksimalkan potensi dan mengenal dengan baik produk usaha mereka untuk mampu bersaing secara optimal. Gejolak penurunan kondisi perekonomian, terlebih akibat pengaruh pandemi yang kini baru terjadi merupakan suatu hal yang sulit untuk diprediksi tidak hanya bagi PT Agro Tama namun beberapa perusahaan lainnya. Oleh karena itu, penting kemudian pihak managemen perusahaan, untuk mampu mengkaji lebih dalam lagi selain peluang yang telah mereka optimalkan, apakah kemudian hadir tantangan lain bagi perusahaan melihat kondisi pandemi yang

juga belum berakhir namun tuntutan pemulihan ekonomi secara nasional terus berjalan.

Pengukuran terkait ancaman dan peluang tersebut merupakan salah satu konsep dari strategi bisnis perusahaan yang sudah sangat lazim dan dikenal dengan istilah konsep analisis SWOT *(Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat).* Sebagaimana dijelaskan oleh Coman & Rowen dalam Suciati (2021), analisis SWOT telah dipuji karena kesederhanaannya namun sangat kuat untuk mengukur kemampuan sumber daya organisasi dan kekurangan, peluang pasar, dan ancaman eksternal di masa mendatang serta telah diimplementasikan secara berkesinambungan sejak 1960-an. Sebagai sebuah alat analisis, penerapan SWOT yang tepat dengan melibatkan semua level karyawan dalam suatu perusahaan yang digunakan untuk perencanaan dan manajemen strategis, SWOT berguna untuk membangun strategi organisasi dan kompetisi yang efektif. Dengan analisis SWOT suatu perusahaan diharapkan mampu mengembangkan strategi-strategi yang telah didapat dari hasil analisa internal dan eksternal perusahaan, kemudian menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process)* untuk menemukan prioritas strategi utama.

Penerapan model AHP menurut Saaty dalam Noviandri et al (2015), secara umum sesuai digunakan pada proses pengambilan keputusan permasalahan yang kompleks seperti perencanaan, penentuan alternatif, penyusunan prioritas, hingga pemecahan konflik. Hasil utama penggunaan metode AHP diharapkan memberi manfaat unggulan bagi perusahaan yakni

mampu meningkatkan penjualan produk maupun permasalah terkait strategi yang dihadapi. Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk mampu melihat dan menganalisis bagaimana strategi bisnis yang telah diterapkan oleh PT Agro Tama, sehingga mampu bertahan dan berkembang menjalankan produksinya di tengah kondisi wabah yang menyerang ekonomi secara global.

1.2. Rumusan Masalah

PT Agro Tama merupakan salah satu perusahaan dalam negeri yang berkembang di Sulawesi Selatan dan memiliki reputasi perusahaan cukup baik sehingga mampu bertahan dan bersaing di tengah kondisi perekomonian yang kurang stabil akibat pandemi Covid-19. Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan menunjukkan PT Agro Tama menjadi salah satu perusahaan lokal yang mampu bersaing dengan perusahaan global lainnya dalam segi industri ekspor biji kakao. Meskipun perusahaan mampu melakukan perbaikan dan bertahan selama kondisi pandemi terjadi, data volume ekspor Perusahaan nyatanya menunjukkan skala penurunan yang cukup signifikan dalam dua periode terakhir. Hal tersebut tentunya menyebabkan penurunan performa, dimana perusahaan kemudian dituntuk mampu mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi dan mengembalikan performa kondisi bisnis sebelumnya. Pembatasan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah sebagai upaya menurunkan dampak Covid-19 secara global, menjadi permasalahan yang dirasakan hampir seluruh sektor industri tidak terkecuali bagi PT Agro Tama.

Penggunaan strategi SWOT perusahaan merupakan suatu alat ukur sederhana yang dinilai mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang akan timbul bagi eksistensi perusahaan. Penelitian menggunakan analisis SWOT yang tepat mampu memberikan solusi atau gambaran bagi PT Agro Tama untuk memahami kondisi bisnis mereka serta menciptakan strategi yang mampu meningkatkan peluang usaha perusahaan di tengah kondisi perekonomian kini. Berdasarkan uraian singkat pernyataan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah strategi bisnis yang dapat diidentifikasikan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap bisnis PT Agro Tama?
2. Prioritas strategi apa yang secara tepat dapat diambil oleh PT. Agro Usaha Tama untuk mengoptimalkan bisnisnya khususnya selama masa pandemi Covid-19?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan PT Agro Tama.
2. Menganalisis prioritas strategi bisnis perusahaan yang mampu mengoptimalkan bisnis PT. Agro Usaha Tama khususnya selama masa pandemi Covid-19.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian yang dilakukan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan strategi bisnis yang kemudian dapat mengembangkan bisnis perusahaan.
2. Bagi penulis, sebagai media pembelajaran dan bahan perbandingan antara teori yang ada dengan praktek secara langsung, serta menjadi syarat untuk memperoleh gelar Magister Agribisnis.
3. Sebagai bahan kajian untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan analisis swot terhadap pengembangan suatu perusahaan.

BAB II

TOPIK PENELITIAN I

ANALISA LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP STRATEGI PERUSAHAAN

2.1. Pendahuluan

Visi dan misi serta langkah strategis perusahaan merupakan pondasi yang menjadi dasar dan syarat untuk melihat peluang bisnis dan tujuan yang ingin dicapai. Setelah memliki dasar yang kuat dan matang, maka langkah selanjutnya bagi perusahaan adalah bagaimana mampu membentuk budaya organisasi yang kemudian menjadi identitas atau ciri bagi perusahaan. Kekuatan dalam membangun identitas tersebut hadir dari kemampuan perusahaan atau lingkungan internal perusahaan itu sendiri. Yudiaris (2015) menjelaskan dalam lingkungan internal ini, perusahaan harus dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agar dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing dalam memasuki pasar. Kapasitas perusahaan dalam menganalisis lingkungan internal menjadi salah satu penentu yang dapat menciptakan keunggulan atas pesaing. Adapun yang termasuk lingkungan internal antara lain struktur organisasi, kebijakan perusahaan, serta sumber daya manusianya.

Berbicara mengenai keunggulan bersaing pengaruhnya pada perusahaan, maka hadirlah faktor eksternal yang juga menjadi faktor keberhasilan suatu perusahaan. Lingkungan yang berada di luar kendali perusahaan ini, juga mampu memengaruhi kinerja suatu peruahaan

(Wahyudi, 2016). Beberapa faktor dari lingkungan eksternal antara lain kondisi perekonomian seperti inflasi, kebijakan moneter dan kebijakan fiskal. Selain itu perubahan pada iklim sosial, politik serta kondisi pandemi seperti yang dalam 2 tahun ini terjadi merupakan beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja atau perekonomian dunia. Namun, selain faktor ancaman yang hadir dalam lingkungan ini, terdapat pula peluang yang apabila dianalisis dengan tepat maka mampu meningkatkan eksistensi dan pola bisnis suatu organisasi (Yudiaris, 2015).

Salah satu praktek strategi bisnis yang telah dikenal cukup baik yang mengukur faktor internal dan eksternal suatu manajemen perusahaan adalah penerapan strategi SWOT. SWOT adalah singkatan dari *Strength, Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*. Penggunaan analisis SWOT diharapkan dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi ancaman dan menciptakan peluang masa depan. Konsep analisis SWOT bukanlah alat analisis yang dapat memberikan solusi yang tepat atas permasalahan perusahaan. Namun, analisis SWOT adalah alat analisis yang bertujuan untuk menjelaskan situasi dan kondisi di mana organisasi saat ini memiliki kredibilitas atau ke depannya (Comman & Rowan, 2016).

Sulistiani (2016) mengemukakan bahwa analisis SWOT ini memaksimalkan kekuatan dan peluangnya sambil meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. Selain itu analisis ini memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan kondisi baik internal dan eksternal ketika memutuskan

strategi kebijakan mana yang akan diterapkan. Utsalina (2015) menjelaskan analisis SWOT memiliki beberapa keuntungan, antara lain:

a. Tidak hanya dapat membuat ekstrapolasi masa depan, analisis SWOT dapat dipakai untuk membuat masa depan
b. Bersifat multiguna dan sederhana;
c. Alat analisis SWOT dapat dipadukan dengan teknik analisis lainya, seperti *QSPM, Brainstroming, time series, regression* (ekonometri), dan AHP (*Analytical Hierarchy Process)*;
d. Dapat dipakai membangun untuk konsensus berdasarkan kebutuhan dan keinginan.

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	SO	WO
Ancaman (T)	ST	WT

Gambar 1. Diagram Analisis SWOT
Sumber: Buku Manajemen Strategis-Konsep (David,Fred R 2015)

Kakao *(Theobroma cacao)* merupakan salah satu komoditi unggulan perkebunan Indonesia yang peranannya cukup penting bagi perekonomian dan devisa negara. Komoditi Kakao yang dikenal sebagai tanaman perkebunan rakyat di Indonesia, dapat diolah menjadi produk kokoa dan cokelat yang keberadaannya sangat erat dengan kebutuhan sehari-hari masyarakat dunia karena mengandung antioksidan alami (Puspita et al, 2015). Sebagai komoditi tahunan, umur produktif kakao adalah 3-15 tahun

pada lahan kering dan iklim tropis (Saputro et al, 2020).

Sebagai salah satu komoditi unggulan Indonesia, pangsa pasar Kakao secara ekspor menunjukkan potensi yang cukup besar. Untuk pangsa pasar ekspor sendiri Malaysia dan Amerika Serikat masih menjadi tujuan ekspor utama dimana masing-masing negara pada akhir tahun 2020 menerima pangsa ekspor sebesar 37.19% dan 34.94% (Yofa D,2020). Selama lebih dari 20 tahun berjalan PT. Agro Tama telah melakukan pengiriman ekspor dengan tujuan pangsa pasar utama yaitu Amerika Serikat salah satunya perusahaan ADM Cocoa. Dalam setahun, perusahaan mampu melakukan minimal 5 kali pengiriman dengan total masing-masing dalam satu kali pengiriman mencapai 8000 karung atau seberat 508.000 Kg tujuan AS. Namun penurunan dalam dua tahun terakhir menyebabkan perusahaan hanya mampu melakukan pengiriman 2 kali untuk kakao, selebihnya merupakan pengiriman untuk komoditas lain seperti kacang hijau dan kacang mete dalam volume kecil dengan tujuan pengiriman Negara Vietnam.

Jumlah permintaan pasar ekspor kakao yang masih cukup tinggi tersebut disayangkan belum dapat berjalan optimal bagi perusahaan melihat dalam kondisi dua tahun terakhir ini. Faktor tersebutlah yang kemudian menjadi perhatian untuk kemudian dilakukan analisa faktor internal dan eksternal untuk mengetahui lebih lanjut penyebab yang ada dan bagaimana strategi yang mampu dibentuk melihat pada kondisi perusahaan saat ini. Konsentrasi industri kakao di Amerika Serikat yang cukup tinggi menjadi

sumber utama permintaan kakao tidak hanya bagi PT. Agro Tama namun beberapa perusahaan ekspor kakao lainnya, hal tersebut menjadi suatu potensi pendapatan atau penerimaan yang cukup besar jika mampu dikembangkan atau diorientasikan untuk pasar internasional (Charpatio, 2020)

2.2. Metode

2.2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif (penjelasan tanpa adanya uji-hipotesis) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif menggunakan pola komunikasi secara interaktif yakni *in depth interview (wawancara mendalam)* dengan dibantu alat uji instrument. Data dalam penelitian ini berbentuk kata-kata, gambar dan angka yang dianalisis sebagai respons individual, kemudian ditelaah dan ditafsirkan kembali secara kualitatif terkait masalah yang diteliti.

2.2.2. Waktu dan Lokasi

Penelitian dilakukan di PT Agro Tama yang berlokasi di Makassar, Sulawesi selatan. Pemilihan lokasi secara *purposive* dengan pertimbangan perusahaan yang akan menjadi objek penelitian memiliki reputasi yang cukup baik dan menjadi salah satu perusahaan pemasok ekspor biji kakao yang telah beroperasi cukup lama dengan cakupan usaha yang luas. Penelitian secara keseluruhan dilaksanakan selama ± 2 bulan yakni dari bulan Januari 2022 - Maret 2022.

2.2.3. Populasi dan Sample

Penentuan sample dalam penelitian ini menggunakan istilah informan dimana menurut Faisal yang dikutip dalam Saripah (2014), konsep yang berkaitan dengan informan adalah pemilihan yang didasarkan pada situasi sosial tertentu dan dapat memberikan informasi yang jelas dan tepercaya mengenai elemen-elemen yang telah ada. Pemilihan informan dalam penelitian ini berdasarkan partisipasi aktif responden yang dipilih atas dasar pengetahuan serta pemahaman terhadap permasalahan yang diteliti (*expert).* Jumlah *expert* responden dalam penelitian kuesioner ini sebanyak 7 orang, sehingga mampu menghindari penilaian netral yang terjadi pada jumlah responden.

Tabel 4. Daftar Responden

No.	Jabatan	Pengalaman di Bidang Industri/Sejenis
1.	Pelaku Industri 1 – Bidang Manajemen Ekspor	>6 tahun
2.	Pelaku Industri 2 – Bidang Kesekretariatan	>10 tahun
3.	Pelaku Industri 3 – Bidang Pengembangan SDM	>8 tahun
4.	Pelaku Industri 4 – Bidang *Procurement*	>10 tahun
5.	Pelaku Industri 5 – Bidang komoditi pesaing	>20 tahun
6.	Bidang Metrologi - Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov Sulsel	>20 tahun
7.	Bidang Metrologi - Dinas Perindustrian dan Perdagangan Prov Sulsel	>20 tahun

2.2.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada dasarnya menyangkut cara dan alat yang digunakan untuk menghimpun data yang berkenaan dengan tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai

sumber dan cara. Dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sekunder. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang berhubungan dengan strategi yang diterapkan pada PT Agro Tama.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dengan melakukan wawancara dengan informan. Adapun beberapa teknik yang dilakukan dalam pengambilan data primer adalah :

a. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab *(indepth interview)* yang dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Wawancara dilakukan kepada divisi atau manajer perusahaan yang kemudian akan direkomendasikan kepada pihak-pihak yang memahami konsep dan tujuan penelitian. Adapun alat bantu yang digunakan dalam teknik wawancara ini ialah kuesioner.

b. Observasi Partisipatif

Untuk menunjang kelengkapan informasi yang diperoleh, peneliti perlu melakukan observasi. Observasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dengan cara pengamatan langsung sehingga dapat menangkap fakta dan memahami data yang ada pada objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalu hasil observasi dan dokumentasi yang diperoleh dari *internal* perusahaan. Dokumentasi juga diperoleh melalui

literatur dan berita serta studi pustaka terkait topik yang berkaitan dengan teori dan lokasi penelitian.

2.2.5. Tahapan Analisis SWOT

Metode pengolahan dan analisis awal yang digunakan dalam Analisis SWOT adalah dengan melakukan identifikasi terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Formulasi strategi pada analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan ini akan dilakukan dengan menilai kondisi apa saja yang berpengaruh secara positif maupun negatif dalam mempengaruhi bisnis perusahaan. Tahapan identifikasi faktor internal dan eksternal ini menjadi tahapan penting dimana hasil dari identifikasi akan menjadi dasar untuk proses analisis berikutnya. Identifikasi dilakukan melalui telaah literatur dan data di lapangan yang kemudian dilakukan validasi melaui *focus grup discussion* dengan informan untuk menyesuaikan faktor-faktor yang ditemukan dan pengkategorian faktor ke dalam *Strength, Weakness, Opportunity, Threat.* Dari hasil identifikasi yang dimunculkan nantinya, dilakukanlah kembali penilaian oleh informan terkait besarnya pengaruh faktor dan kondisi faktor pada kondisi perusahaan saat ini melalui alat bantu kuesioner.

2.2.5.1. Penyusunan Kuesioner

Setelah faktor-faktor internal dan eksternal Perusahaan telah teridentifikasi, kemudian disusun lembar kuisioner sebagai sarana untuk mendapatkan penilaian dari informan terhadap faktor-faktor yang telah

dirumuskan. Penilaian terhadap hasil identifikasi menurut Rangkuti (2015), terbagi menjadi 2 yaitu:

1. Penilaian terhadap prestasi faktor. Penilaian pada tahap ini diberikan skala antara 1 sampai dengan 4, yang mempunyai arti sebagai berikut:
   - Skala 1 berarti sangat buruk;
   - Skala 2 berarti buruk;
   - Skala 3 berarti baik;
   - Skala 4 berarti sangat baik.
2. Penilaian urgensi (tingkat kepentingan) terhadap penanganan faktor-faktor. Penilaian pada tahap ini diberikan skala a sampai dengan d, yang mempunyai arti sebagai berikut:
   - Skala a berarti sangat penting untuk dilakukan penanganan;
   - Skala b berarti penting untuk dilakukan penanganan;
   - Skala c berarti kurang penting untuk dilakukan penanganan;
   - Skala d berarti tidak penting untuk dilakukan penanganan.

2.2.5.2. Analisis Data

Dari penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan *(strength*), kelemahan *(weakness)*, peluang *(opportunity)* dan ancaman *(threat)* yang dimiliki oleh Perusahaan. Setelah faktor-faktor tersebut selesai dikelompokkan, langkah selanjutnya adalah melakukan

pembobotan IFAS – EFAS elemen- elemen SWOT dengan cara sebagai berikut:

- Pembobotan yang dipakai sebagai bahan penilain prioritas adalah bobot tertimbang yang diperoleh dari perkalian antara bobot x rating. Bobot diperoleh dari nilai urgensi atau pengaruh faktor terhadap strategi perusahaan, sesuai dengan urutan level: huruf a = 4; b = 3; c = 2; d =1.

2.2.5.3. Perumusan Strategi

Untuk mendapatkan prioritas dan keterkaitan antar strategi, maka dari hasil pembobotan IFAS-EFAS kuisioner SWOT untuk masing-masing indikator tersebut, dilakukan interaksi kombinasi dari strategi yang meliputi kombinasi internal- eksternal, yang terdiri dari:

1. Strategi *Strength-Opportunity* (SO); Interaksi kombinasi strategi SO: yaitu suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang;
2. Strategi *Strength-Threat* (ST); Interaksi kombinasi strategi ST: yaitu suatu strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman;
3. Strategi *Weakness-Opportunity* (WO); Interaksi kombinasi strategi WO: yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang;
4. Strategi *Weakness-Threat* (WT) Interaksi kombinasi strategi WT: yaitu suatu strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Tabel 4. Matriks Faktor Internal dan Eksternal

		FAKTOR INTERNAL	
		STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
FAKTOR EKSTERNAL	OPPORTUNITY (O)	Strategi SO	Strategi WO
	THREAT (T)	Strategi ST	Strategi WT

Dari matriks tersebut kemudian akan diperoleh 4 pilihan strategi yang dapat diambil oleh *decision maker* sebagai strategi pilihan dengan mempertimbangkan potensi, kondisi dan kendala yang ada.

2.3. Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai perbandingan dan dasar latar belakang pada penelitian yang hendak dilakukan. Pada penelitian terdahulu terdapat keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan sebagai pembanding. Penelitian oleh Syaiful Anam (2013), memiliki tujuan menganalisis beberapa faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi aktivitas bisnis ekspor perusahaan. Setelah itu dilakukan evaluasi dan penilaian faktor-faktor tersebut dengan pendekatan metode analisis SWOT untuk memperoleh gambaran obyektif tentang peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hasil analisis diketahui faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu faktor lokasi tambang, ketepatan pengiriman, kapasitas utilitas, pelayanan order, rentabilitas dan skala ekonomis. Faktor keragaman produk,

pengalaman karyawan dan kebijakan harga merupakan kelemahan perusahaan yang didapatkan berdasar hasil penilaian.

Penelitian terdahulu lainnya oleh Prasetyawati (2017) yang bertujuan menentukan alternatif strategi pemasaran yang dapat menjadi pilihan yang tepat untuk diterapkan oleh PT. Sulotco Jaya Abadi dalam kegiatan pemasaran kopi. Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan faktor internal-eksternal perusahaan kemudian analisis AHP untuk mengetahui alternatif strategi prioritas. Hasil menunjukkan bahwa peningkatan terhadap kualitas biji kopi yang dihasilkan menjadi alternatif strategi prioritas yang sebaiknya diterapkan perusahaan, serta melakukan perhatian lebih terhadap sumber biji kopi yang diolah menjadi alternatif lainnya untuk mencapai target perusahaan.

Toruan (2016), melaksanakan penelitian dengan tujuan menganalisis faktor – faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi peningkatan produksi komoditas jagung rakyat di 3 Kecamatan Silau laut. Selain itu Torua merumuskan strategi yang tepat dilakukan dalam upaya peningkatan produksi komoditi kakao rakyat di Kecamatan Silau Laut. Analisis metode SWOT yang digunakan menghasilkan setiap faktor internal maupun eksternal yang dikelompokkan dan dinilai berdasar bobot penilaian. Hasil penelitian menunjukkan penerapan dan praktek teknologi menjadi alternatif strategi yang disarankan demi memperbaiki serta meningkatkan produksi jagung rakyat di lokasi penelitian.

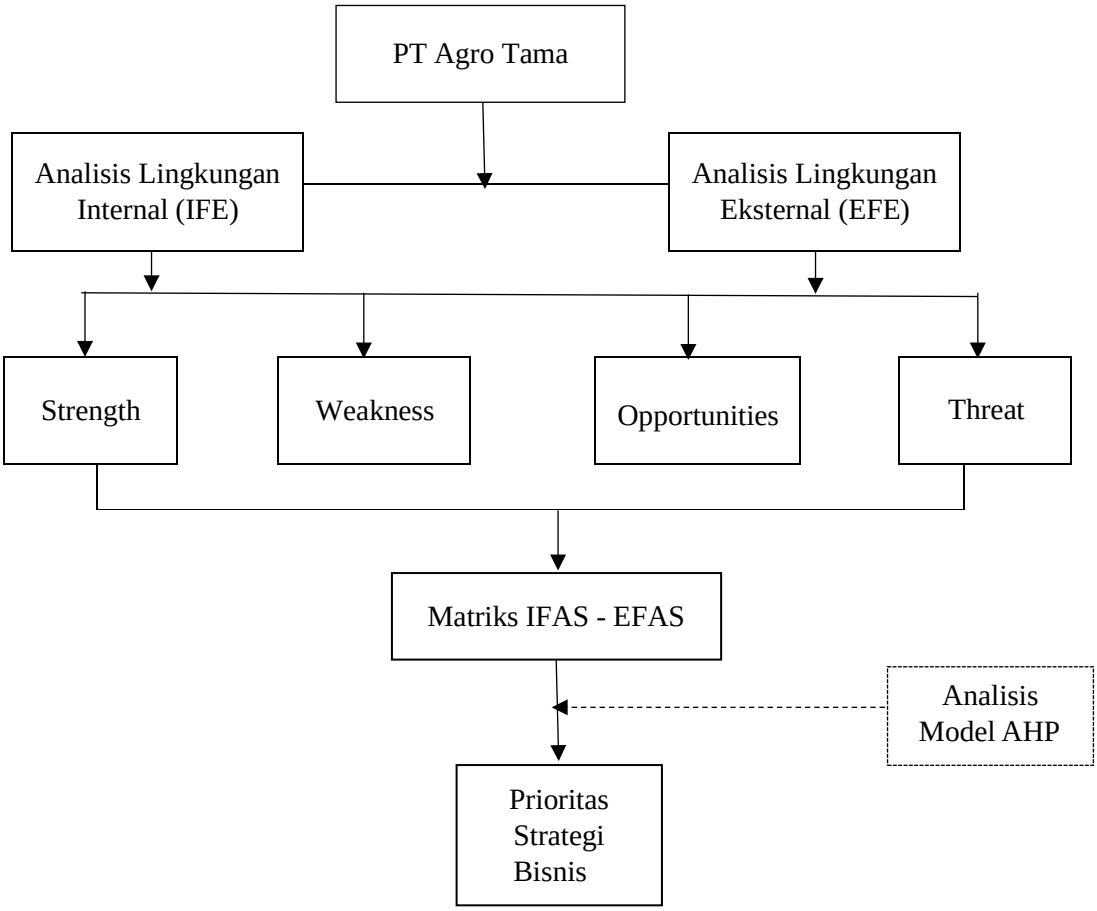
Penelitian selanjutnya terkait analisis SWOT dan Perumusan Strategi Pengembangan UKM Kakao di Taman Teknologi Pertanian. Penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan proses pengumpulan data melalui wawancara untuk mengetahui faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap pengembangan bisnis perusahaan. Hasil analisis diagram SWOT menunjukkan perusahaan saat ini berada pada kuadran II yakni mengacu pada strategi ST. Usulan strategi yang dapat dilakukan terhadap perusahaan yang fokus dalam pengolahan biji kakao menjadi bubuk ini adalah, melakukan strategi diversifikasi dengan melakukan inovasi terhadap produk akhir yang mampu meningkatkan eksistensi perusahaan di masyarakat Gunung Kidul (Fauzi, dkk. 2019).

2.4. Kerangka Pemikiran

PT Agro Tama yang menjadi lokasi penelitian, memiliki potensi dan peluang besar dalam mengembangkan bisnisnya yang telah berdiri selama kurang lebih 25 tahun. Di tengah Pandemi Covid-19 yang masuk ke Indonesia pada tahun 2020, secara langsung memberi ancaman usaha yang tidak dapat dihindarkan baik bagi PT Agro Tama sendiri. Perusahaan yang telah beroperasi cukup lama, nyatanya juga mengalami beberapa kendala produksi terlebih saat kebijakan pembatasan dikeluarkan oleh pemerintah, sehingga perusahaan harus menetapkan prosedur ketat bagi siapapun yang berniat berkunjung ke lokasi usaha. Peluang permintaan pasar ekspor yang tinggi di tengah pandemi, yang kemudian menjadi kesempatan bagi PT Agro Tama

untuk perlahan kembali memperbaiki kinerja usahanya.

Melihat kondisi perekonomian akibat Covid-19 yang hingga saat ini belum kembali pulih, bahkan ancaman varian baru yang terus bermutasi maka perusahaan diharapkan mampu menganalisa kembali kekuatan bisnis mereka melalui penerapan analisis SWOT Perusahaan. Pengukuran terkait ancaman dan peluang melalui analisis SWOT merupakan alat ukur sederhana namun mampu menilai kemampuan sumber daya organisasi, kekurangan, peluang pasar, dan ancaman eksternal di masa mendatang. Penggunaan analisis SWOT dilakukan dengan melihat pengaruh faktor internal dan eksternal perusahaan, dengan harapan perusahaan mampu menyesuaikan strategi yang akan diterapkan perusahaan dengan kekuatan dan peluang yang dimilikinya.



Keterangan :

→ Alur Kerangka Pemikiran

--→ Analisis yang dipakai (Model AHP)

Gambar 2. Kerangka Pemikiran

2.5. Definisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya kekeliruan dan kesalahan dalam pembahasan hasil penelitian, maka digunakan beberapa definisi sebagai berikut :

1. Analisis lingkungan internal, merupakan kegiatan *input* yang sangat penting dalam merumuskan strategi, di mana analisis di lakukan terhadap kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang terdapat dalam perusahaan.
2. Analisis lingkungan eksternal meliputi segala input yang berada di luar perusahaan. Lingkungan eksternal seperti persaingan, ekonomi, teknologi, informasi, pemerintah, suku bunga, perubahan nilai tukar, budaya, dan kondisi sosial dapat mempengaruhi operasi perusahaan, oleh karena itu perlu pertimbangan dalam memformulasikan strategi operasi. Analisis eksternal ini akan mengarahkan pada identifikasi terhadap peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) produksi operasi perusahaan.
3. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.
4. SWOT merupakan teknik yang relatif sederhana. Karena itu, sebenarnya iadapat digunakan untuk memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap industri. Tentu saja analisis atau strategi yang dirumuskan dalam SWOT analisis bukanlah sebuah tujuan. Ia cuma alat yang memudahkan kita dalam menganalisis dan merumuskan strategi.

5. Strategi SO : strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkanpeluang sebesar-sebasarnya.
6. Strategi ST : merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
7. Strategi WO : strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
8. Strategi WT : strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.
9. Matriks IFAS bertujuan untuk mengetahui apakah kekuatan yang dimiliki PT Agro Tama dalam pengembangan usaha ekspor lebih besar dari kelemahan atau sebaliknya.
10. Matriks EFAS bertujuan untuk mengetahui apakah PT Agro Tama dalam pengembangan usaha ekspor mampu memanfaatkan peluang untuk menghadapi ancaman yang ada.

2.6. Hasil dan Pembahasan

2.6.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

PT Agro Tama berlokasi di Jl. Ir. Sutami No.18 Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Pendiri dan pelopor usaha merintis usaha ini pada Agustus tahun 1988 saat baru saja pindah ke kota Makassar, Sulawesi Selatan. Usaha ini terbentuk setelah pemiliki usaha melihat peluang dan aspirasi yang besar

untuk meningkatkan minatnya dalam bidang agribisnis. Ia merupakan pengumpul bahan baku, berupa kemiri kupas, bawang putih impor, dan kacang tanah yang merupakan usaha awal keluarganya di Kota Surabaya. Saat mengawali usaha sebagai pengumpul komoditas di Kota Makassar, Panca Trisna memulainya dengan sebatas menyewa gudang kecil di Jalan Dakwa Nomor 5, Makassar dan bekerjasama dengan para pengecer setempat. Sedikit demi sedikit, Pemilik usaha kemudian mulai mengumpulkan dan menjual komoditas yang dikumpulkan dari para pedagang kecil sekaligus mencoba menjual kacang hijau kepada eksportir.

Dengan berkembangnya usaha di Kota Makassar, pada tahun 1992 perusahaan rintisan tersebut mampu membeli lahan seluas 3,2 hektar dan membangun satu unit kantor serta dua unit gudang yang hingga saat ini menjadi lokasi usaha produksi PT. Agro Usaha Tama. Setelah memiliki lahan usaha yang semakin luas, pengumpulan jenis komoditas pun juga semakin dikembangkan. Penambahan Komoditas yang dijual saat itu antara lain jagung, cokelat, beras, merica, wijen, jambu mente, dan cengkeh. Dengan berkembangnya skala komoditas perusahaan, pasar komoditas perusahaan pun kemudian bertumbuh ke wilayah mancanegara. Berkembangnya bisnis keluarga Tjahjadikarta tersebut kemudian semakin dikenal saat PT Agro Tama mulai memfokuskan usahanya khususnya untuk ekspor komoditas cokelat dan kacang mete.

Adapun Visi dari perusahaan adalah mendistribusikan hasil bumi Indonesia ke pembeli lokal dan internasional dengan mengedepankan kualitas

dan kepuasan pelanggan. Sedangkan misi perusahaan antara lain, menyediakan komoditas hasil bumi Indonesia yang berkualitas tinggi dan telah melewati proses pemilihan ketat; mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan produk berkualitas; dan memperluas jaringan pemasaran baik di dalam negeri maupun internasional.

2.6.2. Perumusan Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Analisis SWOT dalam rangka pemilihan alternatif strategi Perusahaan didapatkan dengan tahapan sebagai berikut :

Berdasarkan pendahuluan melalui tahapan survey dan FGD di lingkungan Perusahaan, dokumen, kajian literatur, berita yang dimuat dalam media, maka diperoleh elemen faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan sebagai berikut.

Tabel 6. Perumusan Identifikasi Faktor Internal

1. Lokasi usaha
2. Kualitas komoditi hasil ekspor
3. Kemampuan Manajemen Perusahaan
4. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja
5. Kepemilikan lokasi usaha
6. Cakupan bisnis Perusahaan
7. Ketersediaan infrastruktur
8. Insentif tenaga kerja
9. Sumber pasokan biji kakao hasil pengolahan pribadi/perusahaan
10. Kegiatan publikasi perusahaan
11. Branding perusahaan
12. Proses distribusi dari petani ke lokasi usaha

13. Standar Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Perusahaan
14. Standarisasi alat ukur/infrastruktur perusahaan

Sumber : Data Primer, 2022

Tabel 7. Perumusan Identifikasi Faktor Eksternal

1. Dukungan pemerintah daerah dan pusat
2. Permintaan pasar komoditi kakao
3. Kerjasama dengan para pemasok
4. Kemitraan dengan industry/pabrik pengolahan
5. Aturan/intervensi kebijakan pemerintah terkait ekspor
6. Potensi komoditi ekspor agribisnis lainnya
7. Nilai Mata uang dollar
8. Tingkat persaingan usaha sejenis di Kota Makassar
9. Pasokan dan ketersediaan biji kakao
10. Kondisi pandemic Covid-19
11. Kemajuan Teknologi

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan penilaian responden, maka faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal dapat dikategorikan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman berdasarkan penilaian responden sebagaimana sajian table sebagai berikut :

Tabel 8. Hasil Penilaian Responden atas Faktor-Faktor Internal

Faktor Internal		**Penilaian Faktor**	**Kriteria**
***Strength (*Kekuatan)**			
1	Lokasi Usaha	2.71	S
2	Kualitas komoditi hasil ekspor	2.71	S
3	Kemampuan manajemen perusahaan	3.29	S
4	Kualitas dan kuantitas tenaga kerja	2.86	S

5	Status kepemilikan lokasi usaha	3.00	S
6	Cakupan bisnis perusahaan	3.71	S
7	Ketersediaan infrastruktur pendukung usaha	2.57	S
8	Standarisasi alat ukur/infrastruktur perusahaan	3.00	S
***Weakness* (Kelemahan)**			
9	Insentif tenaga kerja	2.57	W
10	Sumber biji kakao pengolahan pribadi	2.14	W
11	Kegiatan publikasi perusahaan	2.71	W
12	Branding perusahaan	2.57	W
13	Proses distribusi dari dan ke lokasi usaha	2.57	W
14	Standar K3 Perusahaan	2.86	W

Sumber : Data Diolah, 2022

Tabel 9. Hasil Penilaian Responden atas Faktor-Faktor Eksternal

Faktor Eksternal		Penilaian Faktor	Kriteria
***Opportunity* (Peluang)**			
1	Dukungan pemerintah daerah dan pusat	3.57	O
2	Permintaan pasar komoditi kakao	3.14	O
3	Kerjasama dengan para pemasok	3.43	O
4	Kemitraan dengan industry/pabrik pengelolaan	3.14	O
5	Potensi komoditi ekspor agribisnis lainnya	3.71	O
6	Kemajuan teknologi dan infomasi	2.86	O
***Threat (*Ancaman)**			
1	Pasokan dan ketersediaan biji kakao sebagai komoditi utama	1.86	T
2	Aturan/intervensi kebijakan pemerintah terkait ekspor	2.14	T
3	Tingkat persaingan usaha sejenis di Kota Makassar	2.00	T
4	Kondisi pandemi Covid-19	2.14	T
5	Fluktuasi Nilai Mata Uang Dollar	2.29	T

Sumber : Data Diolah, 2022

Penilaian kriteria dari pembobotan faktor-faktor internal dan eksternal dilakukan dengan membandingkan terhadap nilai rata-rata faktor *(benchmark)*. Nilai yang lebih besar dari rata rata bernilai positif yaitu kekuatan atau peluang dan nilai yang lebih kecil dari rata-rata bernilai negative yaitu kelemahan atau ancaman.

2.6.2.1. Faktor-Faktor Internal

Berdasarkan hasil pembobotan dan perhitungan diketahui bahwa nilai rata-rata dari seluruh faktor internal adalah sebesar 2,51. Faktor- faktor internal tersebut kemudian dibagi menjadi dua bagian, yaitu faktor internal yang nilai rata-ratanya diatas nilai *benchmark*, dikelompokkan sebagai kekuatan (*strength*), dan faktor internal yang nilai rata-ratanya dibawah nilai *benchmark*, dikelompokkan sebagai kelemahan (*weakness*).

a. Faktor Kekuatan (*strength*)

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi kekuatan dalam bisnis PT Agro Tama adalah sebagai berikut :

1. Lokasi usaha. Lokasi usaha mendapat perolehan nilai rata-rata 2.71. Lokasi usaha/gudang yang dimaksudkan dalam penilaian faktor internal ini yakni tempat terjadinya pasar penjualan dan pembelian komoditas berada di Kota Makassar tepatnya di daerah pergudangan Kota

Makassar. Makassar, Sulawesi Selatan menjadi lokasi strategis untuk kegiatan ekspor sebab pengiriman komoditas dapat dilakukan secara langsung dari Pelabuhan Ujung Pandang. Selain itu, Kota Makassar merupakan salah satu pusat kota industry di Pulau Sulawesi. Pulau Sulawesi sendiri menjadi salah satu pulau terbesar penghasil kakao sehingga sumber komoditas yang ada di Pulau Sulawesi masih berada dalam lingkup jangkauan kota Makassar.

2. Kualitas komoditi hasil ekspor. Faktor Kualitas komoditi hasil ekspor perusahaan memperoleh nilai rata-rata 2.71. Sebagaimana komitmen perusahaan dalam visi dan misi nya perusahaan senantiasa berupaya menerapkan standar kontrol kualitas bagi para mitra yang menjualkan produknya. Penerapan kontrol kualitas ini dilakukan saat penerimaan produk dengan penggunaan alat pengukuran meter kadar air untuk menilai kualitas biji kakao yang diterima. Kualitas 7%-9% kadar air adalah nilai yang paling baik dan menjadi standar ekspor biji kakao termasuk pada pengiriman Pasar Ekspor Amerika Serikat. Adapun untuk biji kakao dengan kadar air di atas rata-rata tersebut tetap diterima oleh perusahaan namun dihargai lebih rendah karena memerlukan proses pengeringan yang lebih lama dan serta ketelitian untuk mencapai nilai kadar air terbaik.
3. Kemampuan manajemen perusahaan. Faktor kemampuan manajemen perusahaan memperoleh nilai rata-rata 3.29. Kemampuan manajemen yang dimaksudkan dalam penilaian faktor internal ini adalah bagaimana

perusahaan mampu membangun relasi dengan banyaknya supplier salah satunya dengan melakukan *canvassing*. Dengan cara ini perusahaan kini memiliki berbagai rekanan dalam bidang pemasok komoditi sehingga tidak harus bergantung pada satu supplier.

4. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja. Faktor terkait tenaga kerja mendapat skor rata-rata 2.86. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan bagian penting yang menggerakkan suatu perusahaan hingga mampu menghasilkan produksi dan beroperasi selama lebih dari 30 tahun. Tenaga kerja yang digunakan khususnya dalam bidang manajerial perusahaan adalah tenaga ahli lulusan strata satu maupun strata dua dalam negeri dan luar negeri dan telah tersertifikasi. Selain itu tenaga kerja pada level managerial perusahaan hampir secara garis besar masih bagian dari keluarga besar pendiri PT Agro Tama, sehingga nilai dan kualitas yang dibangun sejak dulu hingga saat ini dijaga sebaik mungkin sehingga kegiatan perusahaan terus berjalan beriringan dengan visi dan misi yang telah dibentuk sejak lama.
5. Kepemilikan lokasi usaha. Faktor ini mendapatkan perolehan nilai rata-rata 3.00. Selama lebih 30 tahun lokasi usaha dan gudang penyimpanan telah terhitung menjadi asset perusahaan. Hal tersebut tentunya menjadi keunggulan sendiri bagi perusahaan tidak hanya dari perhitungan biaya sewa namun juga menjadi informasi yang pasti bagi para supplier apabila ingin mencari informasi perusahaan dengan maksud dan tujuan pengiriman/pengambilan barang. Status hak milik

atau kepemilikan pribadi menjadi nilai tambah mengingat biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan usaha pabrik dengan standar harus memiliki gudang dan lahan parkir menjadi kekuatan PT Agro Tama dibandingkan pesaing lainnya.

6. Cakupan bisnis perusahaan. Faktor cakupan bisnis perusahaan memperoleh nilai rata-rata 3.71. Bisnis PT Agro Tama semakin berkembang karena kemampuannya dalam melakukan perencanaan terkait lingkup bisnis. Perusahaan berusaha terus mengembangkan usaha dan strategi perusahaannya dengan tidak terfokus pada satu komoditas. Hal tersebut dilakukan berdasarkan pengalaman dalam menjalakan bisnis selama ini. Hingga saat ini selain dikenal akan ekspor kakao, perusahaan juga merupakan salah satu eksportir besar dalam komoditi lainnya seperti kacang mete. Adapun penjualan lokal dalam volume tidak terlalu besar juga dilakukan seperti merica dan kacang hijau. Perusahaan pun tidak menutup kesempatan untuk menerima bahan baku komoditi lainnya yang mampu dijualkan oleh perusahaan.
7. Ketersediaan infrastruktur mesin pengering. Faktor ketersediaan infrastruktur memperoleh nilai rata-rata 2.57. Ketersediaan infrastruktur perusahaan didukung oleh kapasitas gudang sebanyak 2 unit dengan kapasitas penyimpanan mencapai 1000 Ton. Selain itu volume kapasitas pengeringan komoditi yang menjadi salah satu faktor berapa banyak jumlah produksi yang mampu dihasilkan perusahaan dalam setahun kerja. Kapasitas pengeringan untuk produksi PT Agro Tama

adalah mencapai 10.000 Ton dalam setahun. Nilai tersebut bernilai rata-rata cukup baik mengingat jumlah produksi selama ini berada dalam kisaran 3.000 ton hingga 5.000 ton dalam 5 tahun terakhir.

8. Standarisasi alat ukur/infrastruktur perusahaan. Faktor terkait standarisasi perijinan alat ukur perusahaan mendapatkan perolehan nilai rata-rata 3.00. Dalam bidang usaha berkaitan dengan volume dalam jumlah besar standarisasi pengukuran menjadi hal wajib yang perlu diperhatikan perusahaan bagi keuntungan para pihak tentunya. Standarisasi alat ukur dilakukan oleh perusahaan secara internal maupun eksternal secara berkala. Sebagaimana yang ditemui di lokasi usaha pengukuran timbangan jembatan serta alat ukur meter kadar air telah terstandarisasi oleh Badan Kemetrologian Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Seluruh infrastruktur telah dilakukan pengecekan rutin oleh pihak internal sebulan sekali dan setiap setahun sekali oleh pihak eksternal.

b. Faktor Kelemahan (*Weakness)*

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi kelemahan dalam bisnis PT Agro Tama adalah sebagai berikut :

1. Insentif tenaga kerja/reward & punishment tenaga kerja. Faktor terkait *reward* tenaga kerja mendapat perolehan nilai rata-rata 2,57. Identifikasi faktor ini hadir setelah diskusi secara mendalam dilakukan dengan para

responden. Sebelumnya ramai pemberitaan beberapa karyawan dan buruh melakukan protes terhadap insentif yang diberikan. Sehingga dengan hadirnya perusahaan tersebut mogok kerja dari tena harian sempat terjadi sehingga perusahaan pun telah berangsur melakukan perbaikan terhadap isu ini.

2. Ketersediaan sumber komoditi hasil olahan pribadi/perusahaan.Faktor ini mendapat perolehan nilai rata-rata 2,14. Perusahaan saat ini belum memiliki perkebunan sendiri ataupun hasil panen dari budidaya sendiri terhadap komoditi kakao maupun komoditi lainnya. Salah satu langkah yang diambil perusahaan untuk mendapatkan pasokan dari petani adalah dengan memberikan bantuan berupa modal bisa berupa uang, pupuk, maupun input pertanian lainnya dengan catatan petani ataupun pihak yang dibantu akan menjualkan hasil panennya kepada perusahaan. Langkah ini merupakan suatu keunggulan tersendiri dari perusahaan sebab selain saling menguntungkan, perusahaan juga mendapat tingkat kepercayaan tersendiri dari baik dari kinerja dan kemitraan yang terjalin. Namun seiring pandemi covid yang terjadi awal tahun 2020, perusahaan perlahan mengurangi bantuan modal kepada beberapa rekanannya melihat kondisi yang tidak pasti dari para petani, begitupun pengawas yang bertugas.
3. Kegiatan publikasi perusahaan. Faktor publikasi perusahaan mendapatkan perolehan nilai rata-rata 2,71. Kegiatan publikasi/promosi melalui media merupakan salah satu langkah untuk suatu perusahaan

dalam mengenalkan jasa maupun produknya di pasaran, terlebih di tuntutan era teknologi 4.0 yang kini semakin berkembang. Dimana kemudahan pencarian informasi melalui media elektronik menjadi salah satu cara bagi para mitra maupun orang luar untuk membangun komunikasi dan menjalin kerjasama. Sebagai salah satu perusahaan besar yang telah berdiri di Kota Makassar cukup lama, kegiatan pemasaran/publikasi terkait informasi bisnis hanya terdapat pada website perusahaan. Website perusahaan juga hanya sebatas memberi informasi terkait lokasi dan produk yang dijualkan. Kegiatan / aktivitas perusahaan yang *up to date* belum dapat diperoleh dari website maupun sosial media perusahaan. PT Agro Tama sendiri terlihat belum memiliki akun sosial media seperti linkedin maupun Instagram yang dapat menjadi sumber informasi tidak hanya bagi pesaing namun juga calon mitra. Artikel terkait kinerja perusahaan juga masih sangat minim ditemukan dalam internet.

4. *Branding* perusahaan. Faktor branding perusahaan memperoleh nilai rata-rata 2,57. Sebagaimana dengan kegiatan publikasi, branding merupakan salah satu dalam teknik marketing yang cukup penting untuk dilakukan perusahaan. Branding merupakan suatu kegiatan memberikan nama, merk, logo, slogan, atau hal lainnya yang memberikan identitas/ciri sehingga perusahaan mampu dikenal dan identik dari pesaingnya. Branding PT Agro Tama menurut hasil wawancara dinilai masih kurang dimaksimalkan. Salah satu faktor

utama yang terlihat adalah branding terhadap nama perusahaan di lokasi kantor atau gudang belum ditemukan. Selain itu pihak eksternal justru lebih mengenal nama PT SAUT (Sumber Adipangan Usaha Tama) yang merupakan nama lama perusahaan saat awal berdiri. Sehingga branding dengan nama PT Agro Tama belum begitu melekat di beberapa rekanan yang telah lama bekerjasama.

5. Proses distribusi dari dan ke lokasi usaha. Faktor distribusi memperoleh nilai rata-rata 2,57. Sebagaimana dengan permasalahan utama produk pertanian, proses distribusi komoditas pertanian seringkali rentan mengalami kerusakan. Hal tersebut terjadi diantaranya akibat proses penumpukan, pengiriman dalam jumlah besar, terkena polusi udara maupun cuaca sehingga toleransi penyusutan sangat umum terjadi. Begitu pula pada produk biji kakao maupun komoditi lainnya yang diterima di lokasi usaha. Sorting dilakukan sejak awal penimbangan untuk memastikan kondisi barang yang diterima telah sesuai dengan standar perusahaan.
6. Standar Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Perusahaan. Faktor K3 perusahaan memperoleh nilai rata-rata 2,86. Kesehatan dan Keselamatan Kerja merupakan standar wajib bagi perusahaan untuk menjamin dan melindungi tenaga kerja melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja. Penggunaan standar Alat Pelindung Diri seperti rompi, sarung tangan, belum disiapkan dan diwajibkan kepada buruh harian yang melakukan pembongkaran muatan di lokasi gudang.

2.6.2.2. Faktor-Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil pembobotan dan perhitungan diketahui bahwa nilai rata-rata dari seluruh faktor internal adalah sebesar 2,75. Faktor- faktor internal tersebut kemudian dibagi menjadi dua bagian, yaitu faktor eksternal yang nilai rata-ratanya diatas nilai *benchmark*, dikelompokkan sebagai peluang (*opportunity*), dan faktor eksternal yang nilai rata-ratanya dibawah nilai *benchmark*, dikelompokkan sebagai ancaman (*threat*).

a. Faktor Peluang (*Opportunity)*

Berdasarkan rekapitulasi dari penilaian seluruh responden, faktor-faktor yang menjadi peluang dalam bisnis PT Agro Tama adalah sebagai berikut :

1. Dukungan pemerintah daerah dan pusat. Faktor dukungan pemerintah mendapatkan perolehan nilai rata-rata 3,57. Sejak kepemimpinan Kementerian Pertanian dipimpin oleh salah satu tokoh penting di Sulawesi Selatan. Penggalakkan ekspor pertanian dari Sulawesi selatan semakin terbuka lebar dan mendapat kesempatan lebih dari pemerintah pusat begitupun daerah. Seperti yang terjadi di tahun 2019 akhir dan awal 2020 saat pandemi menyerang. Pemerintah pusat bekerjasama dengan pemerintah daerah di Sulawesi Selatan untuk melakukan kegiatan eskpor serempak dari Pelabuhan Makassar dimana PT Agro Tama saat itu juga turut andil dengan melakukan ekspor untuk komoditas mete.

2. Permintaan pasar komoditi kakao. Faktor permintaan pasar memperoleh nilai rata-rata 3,14. Di tengah pandemi Covid-19, industry pengolahan kakao diketahui mendapat dampak positif pada peningkatan permintaan. Industri tersebut tidak hanya dari dalam negeri namun juga di tanah air sendiri. Ditjen Industri Agro Kementerian Perindustrian menerangkan, nilai impor kakao olahan pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebesar 12,35 persen, begitu pula pada volumenya juga mengalami peningkatann sebesar 16,91 persen. Impor dilakukan karena pasokan bahan baku dalam negeri yang dinilai masih kurang, sedangkan permintaan industri terus meningkat. Untuk pangsa pasar ekspor sendiri Malaysia dan Amerika Serikat masih menjadi tujuan ekspor utama dimana masing-masing negara pada akhir tahun 2020 memiliki total pangsa ekspor sebesar 37.19% dan 34.94% (Yofa D,2020).
3. Kerjasama dengan para pemasok. Faktor kerjasama dengan para pemasok memperoleh nilai rata-rata 3,43. Eksistensi perusahaan di Kota Makassar yang telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun memberi peluang bagi perusahaan mengenal supplier dari berbagai daerah yang turut aktif menawarkan komoditi yang mereka miliki. Hingga saat ini pemasok perusahaan tersebar dari Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah serta Sulawesi tenggara. Sulawesi tengah sendiri menjadi pusat utama biji kakao yang diperoleh perusahaan. Tidak jarang pula banyak pemasok yang hadir langsung mengantarkan

barangnya untuk dilakukan pengecekan standar dan harga yang dapat diterima perusahaan.

4. Kemitraan dengan industry/pabrik pengelolaan. Faktor kemitraan memperoleh nilai rata-rata 3,14. Keunggulan dari suatu usaha pengumpul komoditas seperti PT Agro Tama adalah ketersediaan pasar dan peminat dari komoditi tersedia cukup banyak sehingga memiliki peluang mampu bekerjasama dengan banyak pihak. Bahan mentah atau *raw commodity* seperti kakao dan jagung merupakan beberapa dari komoditas pertanian yang juga seringkali diolah untuk menghasilkan produk dengan nilai tambah berlebih. Pabrik pengolahan juga tersedia cukup banyak di Indonesia sendiri yang seringkali kekurangan bahan baku namun memiliki permintaan tinggi. Apabila pihak perusahaan mampu membaca situasi dengan lebih baik maka peluang tercipatanya kerjasama dengan pabrik pengelolaan mampu menghadirkan kontrak dalam jangka panjang dan keberlangsungan usaha dengan nilai penjualan yang lebih pasti.
5. Potensi komoditi ekspor agribisnis lainnya. Faktor potensi komoditi agribisnis lainnya memperoleh nilai rata-rata 3,71. Melihat bahwa perusahaan / pabrik kakao saat ini mengalami kendala dalam pasokan bahan baku, peluang mencari komoditi lainnya dapat menjadi opsi substitusi usaha. Di tahun 2021 sendiri hingga semester awal telah melakukan ekspor kacang hijau hasil bumi yang diperoleh dari pengumpul dan berniat memasukkan barang ke perusahaan. Hal ini

menunjukkan peluang dan kesempatan untuk menjual komoditi lainnya di tengah menurunnya pasokan kakao diyakini mampu membantu perputaran bisnis perusahaan agar bertahan dan menciptakan pasarnya sendiri serta brandingnya di masyarakat maupun petani.

6. Perkembangan dan Kemajuan Teknologi. Faktor terkait teknologi mendapat perolehan nilai rata-rata 2,86. Kemajuan teknologi dalam beberapa tahun terakhir diiringi dengan banyaknya perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) secara global menjadi tantangan sekaligus peluang bagi banyak perusahaan. Kemajuan teknologi harus berjalan seiringan dengan kemampuan SDM dalam mengolah dan mengadopsi teknologi tersebut agar tidak tergeser dengan perkembangan yang ada. Kecanggihan teknologi saat ini menjadi peluang yang berupaya dimaksimalkan perusahaan antara lain rencana penggunaan system berbasis *real-time* pada perhitungan *stock* (persediaan), pemanfaatan mesin pengering yang semakin mempercepat kegiatan. Perusahaan juga terus menyadari banyak peluang dari kehadiran teknologi yang belum dimanfaatkan secara lebih maksimal oleh perusahaan.

b. Faktor Ancaman (*Threats)*

1. Potensi dan ketersediaan komoditas. Faktor potensi sumber daya alam/ketersediaan komoditas memperoleh nilai rata-rata 1,86. Sebagaimana yang diketahui Indonesia khususnya pulau Sulawesi merupakan daerah dengan potensi penghasil kakao terbesar. Namun,

bagi PT Agro Tama, nyatanya jumlah penerimaan dan produksi kakao bagi bisnis mereka dalam beberapa tahun terakhir dirasa terjadi penurunan. Hal tersebut dinilai sangat mempengaruhi perhitungan profit perusahaan sehingga angka potensi sumber daya alam yang tersedia dinilai belum mampu menutupi perputaran bisnis ke depannya.

2. Aturan/intervensi kebijakan pemerintah terkait ekspor. Faktor terkait aturan atau kebijakan pemerintah mendapat perolehan nilai rata-rata 2,14. Peraturan Pemerintah terhadap ekspor komoditi di Indonesia tidak terbatas pada pertanian seringkali menjadi sebuah tantangan besar yang perlu diantisipasi perubahannya. Sejak tahun 2017 isu pelarangan ekspor biji kakao mentah sudah cukup tersiar di media. Pemerintah telah mengupayakan untuk mengurangi ekspor bahan baku mentah sebagai bentuk peningkatan nilai jual dan nilai tambah komoditas serta pendapatan nasional. Namun kesiapan dari para eksportir juga menjadi tantangan untuk mampu memenuhi persyaratan yang tentu jauh lebih detail pada jenis komoditas olahan. Ketidakpastian akan jumlah produksi untuk kebutuhan dalam negeri sendiri seringkali menjadi alasan pemberhentian ekspor sementara. Beberapa kebijakan pemerintah dalam 5 tahun terakhir antara lain, Gernas Kakao, penerapan bea keluar bagi biji kakao yang diekspor, serta penerapan sertifikasi atau standar SNI bagi biji kakao ekspor. Untuk ekspor biji kakao sendiri dengan HS Code 1801.000 telah beberapa kali mengalami pengembangan dan perubahan. Persyaratan yang berlaku

saat ini ialah wajib dilengkapi dengan Sertifikat Kesehatan Tumbuhan (Phytosanitary Certificate, KT-10) yang diterbitkan oleh Badan Karantina Pertanian di tempat pengeluaran, jika negara tujuan mempersyaratkan; dikeluarkan melalui tempat-tempat pengeluaran yang telah ditetapkan oleh Menteri Pertanian; Dilaporkan secara tertulis atau secara elektronik (PPK-online) sesuai dengan formulir Laporan Pengeluaran (SP-1) selambat-lambatnya sebelum pengemasan untuk dilakukan pemeriksaan oleh Petugas Karantina Tumbuhan.

3. Tingkat persaingan usaha sejenis di Kota Makassar. Faktor tingkat persaingan mendapat perolehan nilai rata-rata 2.00. Sebagai salah satu lokasi penghasil kakao terbesar di Indonesia, prospek usaha pengolahan dan penjualan komoditas pertanian dinilai cukup tinggi di Makassar. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Makassar mencatat untuk perusahaan penjualan biji kakao yang aktif melakukan ekspor dalam 5 tahun terakhir tercatat lebih dari 20 perusahaan. Banyaknya perusahaan global dengan reputasi yang juga cukup terkenal di Kota Makassar menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan lokal untuk mampu menawarkan sesuatu yang lebih serta kerjasama yang baik tidak hanya dengan para pemasok namun juga pemangku kepentingan terkait perijinan maupun informasi bisnis. Beberapa kompetitor perusahaan global yang memiliki nama besar di Kota Makassar sebagai eskportir komoditi kakao antara lain *PT. Cargill Kakao, PT Olam Cacao dan PT Mars Symbioscience. PT Mars*

Symbioscience sendiri telah menerapkan ekspor biji kakao bersertifikasi sejak tahun 2020.

4. Kondisi pandemic Covid-19. Faktor pengaruh kondisi pandemic Covid-19 mendapatkan perolehan nilai rata-rata 2.14. Perubahan aturan pemerintah/kebijakan yang terjadi selama masa pandemi Covid-19 menjadi tantangan yang dihadapi perusahaan. Aturan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat atau *issue* hadirnya varian mutase virus baru turut berpengaruh terhadap produktivitas pihak-pihak yang berkontribusi pada proses bisnis perusahaan. Hingga maret 2022 perubahan kebijakan pemerintah terkait pandemi ini terus mengalami perubahan baik dari situasi yang sulit prediksi maupun tekanan dan protes dari masyarakat atas aturan-aturan yang diberikan. Aturan terkait penambahan vaksin, syarat antigen dan PCR, aturan PPKM skala 3 merupakan beberapa aturan tambahan yang terjadi dalam rentang kurang dari 1 bulan yakni Februari hingga Maret 2022 yang menunjukkan bahwa situasi dan kondisi saat ini masih menjadi perhatian tersendiri yang memiliki pertimbangan dan aturan sulit untuk diprediksi.
5. Fluktuasi nilai mata uang dollar AS. Faktor nilai mata uang dollar mendapat perolehan nilai rata-rata 2.29. Dalam kondisi jangka pendek, tepatnya akibat pengaruh pandemi Covid-19. Nilai tukar USD terhadap Rupiah berpengaruh cukup signifikan. Kenaikan signifikan tersebut terjadi saat awal kasus covid 19 mulai menyebar di Indonesia, tepatnya

pada Maret 2020. Nilai USD terhadap rupiah, dari yang pada awalnya di bawah Rp 14.000/USD hingga pada tanggal 3 April 2020 telah menyentuh angka Rp 16.500/USD. Di sisi lain, kenaikan tersebut mempengaruhi harga kakao internasional yang mengalami penurunan dari USD 2.716,21/ton di bulan Februari 2020 menjadi USD 2.338,47/ton di bulan Maret 2020. Pada tanggal 3 April 2020 harga kakao internasional tercatat turun lagi menjadi USD 2.218,47/ton. Fluktuasi nilai mata uang dollar terhadap rupiah tersebut nyatanya juga berpengaruh terhadap harga pasar kakao internasional yang juga secara berangsur mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan atau industry kakao.

2.6.3. Pembobotan Internal Factor Analysis System (IFAS) dan External Factor Analysis System (EFAS)

Setelah faktor-faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan, dan faktor-faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan IFAS – EFAS dengan hasil seperti yang disajikan dalam tabel 10. Dari hasil pembobotan IFAS-EFAS elemen SWOT terlihat bahwa faktor kekuatan yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi adalah Cakupan lingkup bisnis perusahaan, dengan nilai rata-rata sebesar 3.86. Hal ini, menurut penilaian responden, merupakan kekuatan utama bagi PT. Agro Usaha Tama untuk meningkatkan pengembangan bisnisnya di tengah jumlah komoditi kakao yang berkurang

dan pandemic yang sedang melanda. Artinya, meskipun saat ini penjualan biji kakao tidak memberikan kontribusi tertinggi dalam bisnis PT Agro Tama, karena berbagai permasalahan di tingkat petani maupun supplier, namun apabila pihak manajemen perusahaan mampu memanfaatkan kondisi tersebut dengan mengoptimalkan komoditi lainnya seperti mete dan kacang hijau yang menjadi komoditi unggulan lainnya. Maka perusahaan dinilai mampu melakukan pengembangan dan perputaran bisnis lebih optimal di kondisi saat ini.

Tabel 10. Penilaian Bobot IFAS-EFAS SWOT

	Faktor	**(Penilaian Responden) Rating**	**Bobot (%)**	**Skor (Bobot x Rating)**
STRENGTH	1	2.71	0.10	0.27
	2	2.71	0.13	0.33
	3	3.29	0.12	0.32
	4	2.86	0.16	0.30
	5	3.00	0.10	0.30
	6	3.71	0.16	0.39
	7	2.57	0.12	0.28
	8	3.00	0.12	0.36
	Total S (Xsi)			**2.51**

	Faktor	**(Penilaian Responden) Rating**	**Bobot (%)**	**Skor (Bobot x Rating)**
WEAKNESS	1	2.57	0.17	0.44
	2	2.14	0.14	0.31
	3	2.71	0.18	0.49
	4	2.57	0.18	0.46
	5	2.57	0.17	0.44
	6	2.86	0.15	0.43
	Total W (Xwi)			**2.58**

OPPORTUNITY	**Faktor**	**(Penilaian Responden) Rating**	**Bobot (%)**	**Skor (Bobot x Rating)**

	1	3.57	0.15	0.54
	2	3.14	0.17	0.53
	3	3.43	0.19	0.66
	4	3.14	0.14	0.45
	5	3.71	0.23	0.84
	6	2.86	0.12	0.34
	Total O (Xoi)			**3.36**

	Faktor	**(Penilaian Responden) Rating**	**Bobot (%)**	**Skor (Bobot x Rating)**
THREAT	1	1.86	0.21	0.38
	2	2.14	0.21	0.44
	3	2.00	0.22	0.43
	4	2.14	0.21	0.44
	5	2.29	0.16	0.38
	Total S (Xsi)			**2.08**

Sumber : Data Diolah, 2022

Faktor kelemahan yang mendapatkan nilai rata-rata terendah adalah ketersediaan biji kakao hasil perkebunan pribadi. Sebagaimana yang diketahui salah satu permasalahan yang dihadapi PT Agro Tama saat ini adalah berkurangnya jumlah ekspor pada komoditi kakao yang merupakan salah satu komoditi unggulan perusahaan. Pengurangan volume tersebut salah satunya karena jumlah pasokan yang diperoleh dari supplier memang semakin menurun dari beberapa tahun terakhir. Selain itu saat masa pandemic covid-19 meningkat, perusahaan juga mulai mengurangi bantuan berupa modal kepada beberapa petani yang selama ini membantu untuk pasokan biji kakao sehingga sumber pasokan dari petani yang dikelola secara pribadi atas bantuan perusahaan juga berkurang. Perusahaan pun saat ini belum memiliki kepemilikan lahan probadi atas suatu perkebunan baik kakao dan komoditas lainnya karena menurut perusahaan hal tersebut memerlukan perawatan,

waktu serta modal yang jauh lebih banyak dan potensi kerugian yang mungkin lebih besar.

Faktor peluang yang memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah potensi komoditi ekspor agribisnis lainnya, dengan nilai yaitu sebesar 3,71. Kemudian diikuti dengan dukungan pemerintah pusat dan daerah dengan nilai rata-rata 3,57. Sebagaimana dijelaskan pada faktor kekuatan perusahaan, pihak manajemen perusahaan tidak hanya berfokus pada komoditi kakao melainkan juga pada komoditi kacang-kacangan seperti mete dan kacang hijau. Hal tersebut membuka peluang dan potensi bagi perusahaan untuk melakukan perputaran bisnis dengan komoditi lainnya yang juga telah memiliki pangsa pasar nya sendiri di bisnis ekspor.

Faktor ancaman yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah pasokan dan ketersediaan komoditi biji kakao, dengan nilai yaitu 1,86. Sebagaimana hasil wawancara yang telah dilakukan, para pelaku industry kakao saat ini mengalami pengurangan pasokan bahan baku biji kakao yang berkualitas. Sebab utama hal tersebut adalah, budidaya di tingkat petani memang dirasa cukup sulit terlebih dengan umur tanaman yang sudah semakin tua menyebabkan gagal panen dan kualitas kurang.

2.6.4. Perumusan Strategi

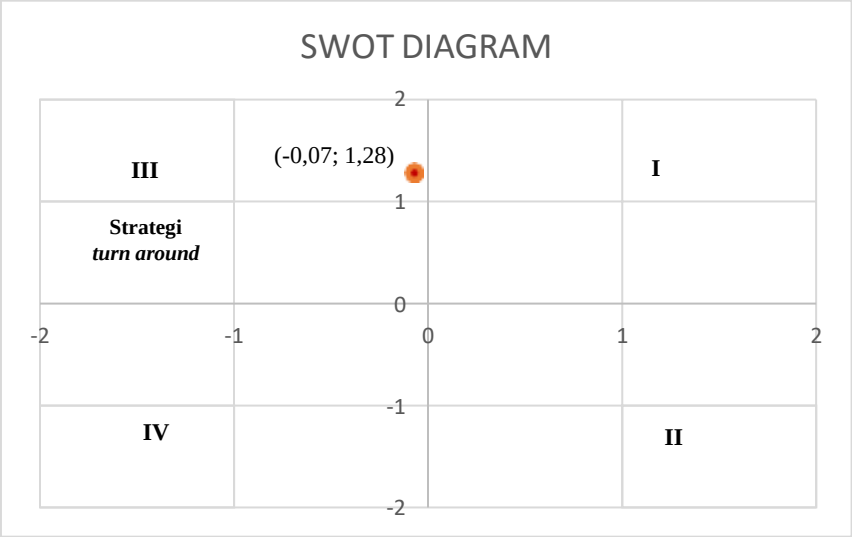
Untuk mengetahui prioritas dan keterkaitan antar strategi berdasarkan pembobotan SWOT-nya, maka selanjutnya dilakukan kombinasi terhadap strategi internal eksternal perusahaan. Perumusan strategi-strategi tersebut disusun ke dalam Matriks Interaksi IFAS – EFAS SWOT seperti pada tabel 11 berikut ini.

Tabel 11. Matriks Interaksi IFAS – EFAS SWOT

IFAS / EFAS	**Strength** 1. Lokasi Usaha 2. Kualitas komoditi hasil ekspor 3. Kemampuan manajemen perusahaan 4. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja 5. Kepemilikan lokasi usaha 6. Cakupan bisnis perusahaan 7. Ketersediaan infrastruktur 8. Standarisasi alat ukur/infrastruktur perusahaan	**Weakness** 1. Konsep *reward & Punishment* tenaga kerja 2. Sumber biji kakao pengolahan pribadi 3. Kegiatan publikasi perusahaan 4. Branding perusahaan 5. Proses distribusi dari dan ke lokasi usaha 6. Standar K3 Perusahaan
Opportuniy 1. Dukungan pemerintah daerah dan pusat 2. Permintaan pasar komoditi kakao 3. Kerjasama dengan para pemasok 4. Kemitraan dengan industry/pabrik pengelolaan 5. Potensi komoditi ekspor agribisnis lainnya 6. Kemajuan Teknologi dan Informasi	1. Meningkatkan penjualan dan kualitas ekspor kakao dengan melakukan pembentukan divisi development yang berfokus pada pengembangan bisnis dengan melihat pada potensi pasar untuk menyesuaikan kualitas dan kesesuaian permintaan pasar ekspor 2. Optimalisasi terhadap infrastruktur perusahaan dari system pencatatan real time, kapasitas gudang, maintenance mesin pengering dengan penerapan teknologi yang lebih tepat guna	1.Meningkatkan kembali kerjasama melalui bantuan modal / input kepada kelompok tani rekanan untuk membangun kerjasama yang berkelanjutan untuk pemenuhan pasokan biji kakao perusahaan. 2.Evaluasi terhadap Sumber Daya Manusia melalui department HR&GA terkait keamanan dan kesejahteraan karyawan yang juga dinilai mampu mempengaruhi kinerja serta kualitas dalam pengawasan, pengolahan dan distribusi komoditi. 3. Meningkatkan kegiatan publikasi, branding perusahaan

		dengan pemanfaatan teknologi untuk memperluas pangsa pasar melalui kemitraan dengan para pelaku industri/pabrik pengelolaan sehingga penjualan tidak terbatas pada perusahaan ekspor saja. 4. Diversifikasi produk/komoditi ekspor yang akan dijual melihat pada peluang / potensi komoditi agribisnis yang tersedia dan mampu disupply oleh para pemasok ke perusahaan.
Threat 1. Pasokan dan ketersediaan komoditas 2. Aturan/intervensi kebijakan pemerintah terkait ekspor 3. Tingkat persaingan usaha sejenis di Kota Makassar 4. Kondisi pandemi Covid-19 5. Fluktuasi Nilai Mata Uang Dollar	1. Membentuk divisi legal *research*/pengembangan yang bertujuan mencari informasi terkait update kebijakan pemerintahan terhadap ekspor serta memitigasi perubahan bisnis terkait fluktuasi dollar	1. Perluasan area cakupan sumber komoditas dengan membuka kantor perwakilan di daerah-daerah seperti kolaka.

Setelah kombinasi strategi terbentuk, diagram SWOT kemudian dianalisis untuk menghasilkan diagram cartesius yang menunjukkan posisi perusahaan dan kesesuaiannya dengan strategi yang akan dirumuskan. Penentuan titik koordinat dilihat dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Sumbu Horizontal (X) sebagai faktor internal (kekuatan dan kelemahan), sumbu Vertikal (Y) sebagai faktor eksternal (peluang dan ancaman). Maka berdasarkan hasil perhitungan titik koordinat dari diagram SWOT kedua sumbu, posisi PT Agro Tama adalah sebagai berikut.



X = S - W = -0,07

Y = O - T = 1,28

Dari hasil pembobotan kuisioner dan penyusunan diagram cartesius SWOT, maka hasil analisis posisi perusahaan pada diagram SWOT berada pada kuadran III, dimana posisi tersebut dinilai menjadi posisi yang menguntungkan bagi Agro Usaha Tama dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi saat ini. Kuadran III yaitu strategi *turn around* atau strategi *Weakness – Opprtunity* (WO) merupakan strategi yang bertujuan memperbaiki atau meminimalkan kelemahan untuk menanfaatkan peluang eksternal. Organisasi atau perusahaan disarankan untuk mampu mengubah strategi yang sudah ada, hal tersebut dikarenakan strategi saat ini dikhawatirkan akan sulit untuk mampu menangkap peluang yang hadir bersamaan demi memperbaiki kinerja organisasi (Rangkuti, 2015).

2.6.5. Perumusan Strategi Berdasarkan Diagram Cartesius SWOT

Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan hasil kuesioner, strategi WO dinilai menjadi alternatif strategi yang muncul disebabkan kondisi perusahaan saat ini berangsur terkendala pasokan biji kakao. Meskipun data ekspor perusahaan menunjukkan penjualan yang cukup baik bahkan di kondisi pandemi ini, namun nyatanya hal tersebut diuntungkan dengan adanya pasokan komoditi lain yang juga turut diekspor perusahaan. Langkah tersebut dinilai menjadi salah satu alternatif terbaik melihat potensi komoditi agribisnis lainnya seperti mete memiliki pangsa pasar perusahaan sendiri sehingga mampu menutupi kelemahan ekspor kakao yang dihadapi perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi terhadap strategi perusahaan perlu dikaji kembali, sebab dari sisi internal perusahaan memiliki kelemahan yang lebih besar dari kekuatannya. Penjabaran ke-empat strategi tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Meningkatkan bantuan modal/input kepada petani

Strategi ini bertujuan untuk memaksimalkan kembali pengadaan pasokan biji kakao melalui kerjasama dengan para petani yang beberapa tahun sebelumnya pernah berjalan. Pemberian bantuan berupa modal dalam bentuk tunai, pupuk maupun alat pertanian lainnya menjadi salah satu cara perusahaan mendapatkan kepastian stock melalui perjanjian tertulis dengan petani/*supplier* dimana pembayaran hasil panen nantinya berupa potongan *invoice* dari uang muka yang telah dibayarkan atau modal yang diberikan.

Strategi ini telah cukup lama diterapkan oleh banyak perusahaan yang memerlukan bantuan input dari luar dan menjadi salah satu langkah baik dimana memberi keuntungan bagi masing-masing pihak utamanya pihak *supplier* yang memiliki kekurangan modal untuk memulai produksi.

2. Evaluasi Sumber Daya Manusia atau Tenaga Kerja

Strategi ini bertujuan untuk memanfaatkan modal dasar yang dimiliki suatu perusahaan yaitu SDM nya. Evaluasi berkala diperlukan melihat dari beberapa penilaian terhadap faktor internal perusahaan, responden menilai kinerja SDM serta *reward&punishment* masih masuk kedalam kategori kelemahan perusahaan. Keberhasilan proyek atau bisnis perusahaan adalah dengan melihat berbagai faktor sumber daya penunjang dimana salah satunya adalah sumber daya manusia. Kinerja perusahaan juga dapat dinilai dari apa yang telah dan mampu dicapai atau dihasilkan oleh individu dalam perusahaan dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Kinerja karyawan yang bagus juga akan sejalan menghasilkan proyek atau bisnis yang bagus pula. Sehingga evaluasi SDM merupakan salah satu solusi yang tepat untuk dapat menunjang keberhasilan bisnis perusahaan (Parami, dkk, 2016). Evaluasi SDM dapat dilakukan secara bertahap melihat pada kesesuaian kondisi perusahaan, serta jumlah tanggung jawab dan tingkat urgensi mana yang akan didahulukan. Evaluasi SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain *balance scorecard*, psikotest untuk menyesuaikan kembali tanggung jawab dan kondisi karyawan serta dapat pula dilakukan dengan cara non-formal seperti *gathering* karyawan.

3. Meningkatkan publikasi dan branding perusahaan

Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan eksitensi perusahaan baik di lingkup pemerintahan maupun supplier dan mitra bisnis lainnya. Hal ini perlu dilakukan mengingat tingkat persaingan yang cukup tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Dengan menciptakan branding dan publikasi yang lebih optimal perusahaan diharapkan mampu membuka peluang bisnis atau usaha lainnya dengan bermitra dengan pabrik pengolahan sehingga pasar atau sasaran produk akhir akan jauh lebih bervariasi dan tidak bergantung. Perusahaan sangat berkepentingan memiliki reputasi yang baik di masyarakat, baik eksternal maupun internal. Dengan strategi publikasi dan branding yang tepat maka reputasi akan muncul dimana hasil akhir yang dapat tercipta bagi perusahaan adalah kepercayaan (*trus*t). Dengan adanya kepercayaan tersebut maka perusahaan akan memperoleh dukungan dan bahkan kesetiaan dari para pemangku kepentingan yang menjadi bagian dari perputaran bisnis perusahaan (Arie Chandra, 2018). Pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan fungsi publikasi ini menjadi salah satu hal penting dan perubahan wajib yang dilakukan setiap perusahaan melihat proses digitalisasi saat ini yang cukup berkembang. Ketidakmampuan suatu perusahaan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang ada akan menggerus eksistensi dan kinerja ke depannya. Oleh karena itu pemanfaatan teknologi dalam kegiatan publikasi ini secara tidak langsung ke depannya mampu meningkatkan penjualan perusahaan apabila mampu diaplikasikan dengan tepat.

4. Diversifikasi komoditi ekspor

Strategi diversifikasi komoditi ekspor sudah mulai dijalankan perusahaan sebagai upaya menutup biaya produksi perusahaan yang belum mampu di-*cover* sepenuhnya dengan eskpor biji kakao. Diversifikasi dilakukan antara lain dengan eskpor kacang mete, kacang hijau yang dinilai memiliki nilai profit juga cukup bagus. Perusahaan saat ini mulai mencanangkan untuk perlahan membuka peluang bisnis lainnya juga seperti jagung mengingat kebutuhannya cukup tinggi baik bagi olahan pakan maupun ekspor. Diversifikasi dapat menjadi alternatif bagi perusahan ketika perusahaan menghadapi persaingan yang sangat ketat dan pertumbuhan pasar yang cepat. Menurut argument pasar modal saat ini, diversifikasi diyakini mampu meningkatkan nilai perusahaan (George&Kabir dalam Satoto, 2017).