

TESIS

**RENCANA STRATEGI PENGELOLAAN RANTAI NILAI
KOMODITAS GULA TEBU PABRIK GULA TAKALAR**

***VALUE CHAIN MANAGEMENT STRATEGY PLAN OF SUGAR
CANE IN THE TAKALAR SUGAR FACTORY***

DE NADDYA YAUMIL FADILLAH SUMARATA

D072201004

UNIVERSITAS HASANUDDIN



**PROGRAM STUDI MAGISTER TEKNIK INDUSTRI
DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

GOWA

2023

PENGAJUAN TESIS

**RENCANA STRATEGI PENGELOLAAN RANTAI NILAI
KOMODITAS GULA TEBU PABRIK GULA TAKALAR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister
Program Studi Ilmu Teknik Industri

Disusun dan diajukan oleh

UNIVERSITAS HASANUDDIN



DE NADDYA YAUMIL FADILLAH. SUMARATA

D072201004

Kepada

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2023

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**RENCANA STRATEGI PENGELOLAAN RANTAI NILAI
KOMODITAS GULA TEBU PABRIK GULA TAKALAR**

***VALUE CHAIN MANAGEMENT STRATEGY PLAN OF SUGAR
CANE IN THE TAKALAR SUGAR FACTORY***

DE NADDYA YAUMIL FADILLAH SUMARATA

D072201004

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji
GOWA, 13 Juli 2023

Pembimbing Utama



Dr. Eng. Ir. Muhammad Rusman, ST., MT., IPM

NIP. 19741024 200312 1 002

Pembimbing Pendamping



Dr. Ir. Syarifuddin M. Parenreng, ST., MT., IPU

NIP. 19761021 200812 1 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S2 Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Saiful ST., MT., IPU

NIP. 19810606 199604 1 004

TESIS

**RENCANA STRATEGI PENGELOLAAN RANTAI
NILAI KOMODITAS GULA TEBU PABRIK GULA
TAKALAR****DE NADDYA YAUMIL FADILLAH SUMARATA
D072201004**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Tesis yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi pada Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin
pada tanggal **13 Juli 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Dr. Eng. Ir. Muhammad Rusman, ST., MT., IPM
NIP. 19741024 200312 1 002

Pembimbing Pendamping



Dr. Ir. Syarifuddin M. Parenreng, ST., MT., IPU
NIP.19761021 200812 1 002

Dekan Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. Eng. Ir. Muhammad Isran Ramli, ST.,
MT., IPM., ASEAN Eng.**
NIP. 19730926 200012 1 002

Ketua Program Studi S2 Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Saiful ST., MT., IPU
NIP. 19810606 199604 1 004

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Yang bertanda di bawah ini

Nama : De Naddya Yaumil Fadillah Sumarata
NIM : D072201004
Jurusan/Program Studi : Magister Teknik Industri

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis berjudul “RENCANA STRATEGI PENGELOLAAN RANTAI NILAI KOMODITAS GULA TEBU PABRIK GULA TAKALAR” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing (Dr. Eng. Ir. Muhammad Rusman, ST., M.T., IPM dan Dr. Ir. Syarifuddin M. Parenreng, ST., MT., IPU). 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 tesis ini. Sebagian dari isi tesis ini akan dipublikasikan di ***Journal Industrial Servicess (JISS) [eISSN : 2461-0631 (Online)] Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering – Sultan Ageng Tirtayasa University Volume 8 No. 2*** yang akan diterbitkan pada bulan Oktober 2023 sebagai artikel dengan judul “*VALUE CHAIN MANAGEMENT STRATEGY PLAN OF SUGAR CANE COMMODITY*”.

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

Gowa, 13 Juli 2023

Yang menyatakan,



De Naddya Yaumil Fadillah Sumarata

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul, “RENCANA STRATEGI PENGELOLAAN RANTAI NILAI KOMODITAS GULA TEBU PABRIK GULA TAKALAR”.

Penelitian ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Selama masa penyusunan penelitian ini, tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, namun atas bantuan dan doa beberapa pihak penulis dapat melewati hambatan tersebut. Oleh karena itu penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya saya ucapkan kepada:

1. Bapak Dr. Saiful Mangnggenre, ST., MT., IPM, selaku Ketua Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin yang senantiasa memberikan dorongan semangat dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Bapak Dr. Eng. Ir. Muhammad Rusman ST., MT., IPM, selaku pembimbing pertama, yang senantiasa sabar dan baik dalam memberikan bimbingan, arahan, serta masukan kepada saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
3. Bapak Dr Ir. Syarifuddin M. Parenreng ST., MT., IPU, selaku pembimbing kedua, juga senantiasa fokus dan memberikan bimbingan, arahan, serta masukan kepada saya dalam menyelesaikan penelitian ini.
4. Bapak/Ibu Dosen serta seluruh staf Program Magister Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin yang menguji serta memberikan semangat kepada saya agar dapat menyelesaikan program studi ini dengan baik.
5. Bapak Burhanuddin P., selaku Administratur unit bisnis Pabrik Gula Takalar yang telah memberikan kesediaannya untuk saya dapat melakukan penelitian di Pabrik Gula Takalar. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam mencapai pengelolaan rantai nilai komoditas gula di Pabrik Gula Takalar.

6. Mamah dan Papah, “*as parents and my support system till the end*” yang paling saya sayangi karena tiada hentinya memberikan asupan motivasi dan semangat agar saya dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sangat baik.
7. De Zheyra Puan, selaku adik saya satu-satunya yang seolah cuek tapi selalu memberikan perhatian dan semangat menyelesaikan penelitian ini melalui sindiran halusny.
8. *Best Friend Forever*, selaku sahabat “*till jannah*” dan rekan bisnis yang setiap hari memberikan berbagai motivasi melalui kata-kata bijak untuk diri sendiri dan bisnis yang sedang kami rintis bersama serta segera menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
9. Galih Gumilang, selaku teman dan “*my second support system*” yang selalu mendukung apapun yang menurutnya baik untuk saya, termasuk menyelesaikan penelitian ini sesegera mungkin.
10. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Magister Teknik Industri angkatan 2020, terima kasih atas kebersamaanya. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti lainnya khususnya para pelaku usaha yang bergerak di bidang komoditas gula tebu. Oleh karena itu masukan dan kritikan kiranya dapat membantu pengembangan penelitian ini.

Akhirnya, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas doa, pengorbanan dan motivasi yang tak ternilai selama saya menempuh jenjang pendidikan ini.

Penulis

De Naddya Yaumil Fadillah. Sumarata

ABSTRAK

DE NADDYA YAUMIL FADILLAH SUMARATA. *Rencana Strategi Pengelolaan Rantai Nilai Gula Tebu di Pabrik Gula Takalar* (dibimbing oleh **Muhammad Rusman, Syarif M. Parenreng**)

Pabrik Gula Takalar merupakan pabrik produksi gula dengan berbagai faktor kendala pada rantai aktivitas produksinya yang menyebabkan proses penciptaan nilai tidak optimal. Tujuan penelitian ini adalah merencanakan strategi pengelolaan yang tepat agar proses penciptaan nilai gula dapat meningkat (*value added*). Instrumen penelitian melalui wawancara, *brainstorming*, kuesioner serta *focus group discussion* sehingga digunakan metode *Value Chain Analysis* (VCA) untuk mengetahui titik masuk proses pelaku, keuntungan pelaku yang terlibat serta mengetahui aktivitas-aktivitas yang dianggap kekuatan dan kelemahan pada pengaruh penciptaan nilai tambah disepanjang rantai. Diketahui petani dan pedagang membuat aliran pasok sangat panjang, maka dibutuhkan metode *PESTLE Analysis* untuk meninjau kondisi eksternal pabrik yakni politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum dan lingkungan yang memengaruhi proses penciptaan nilai, sebagai ancaman dan peluang. Hasil metode diatas menjadi bentuk skor variabel dependen yakni ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan disebut faktor eksternal (EFE) dan faktor internal (IFE). Melalui alat bantu evaluasi *TOWS method* diketahui titik potong nilai EFE dan IFE adalah (2.57,2.43) menunjukkan strategi pada kuadran tersebut adalah strategi intensif. Sehingga kesimpulan penelitian ini adalah dengan maksimalisasi faktor yang paling berpengaruh pada penciptaan nilai yakni faktor sumber daya manusia dan strategi prioritas pengelolaannya adalah efisiensi produksi tebu (prasproni), teknologi IoT produksi demi penciptaan nilai tambah, meningkatkan kapasitas produksi tebu dan gula serta mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Kata kunci: komoditas, gula, strategi, rantai nilai.

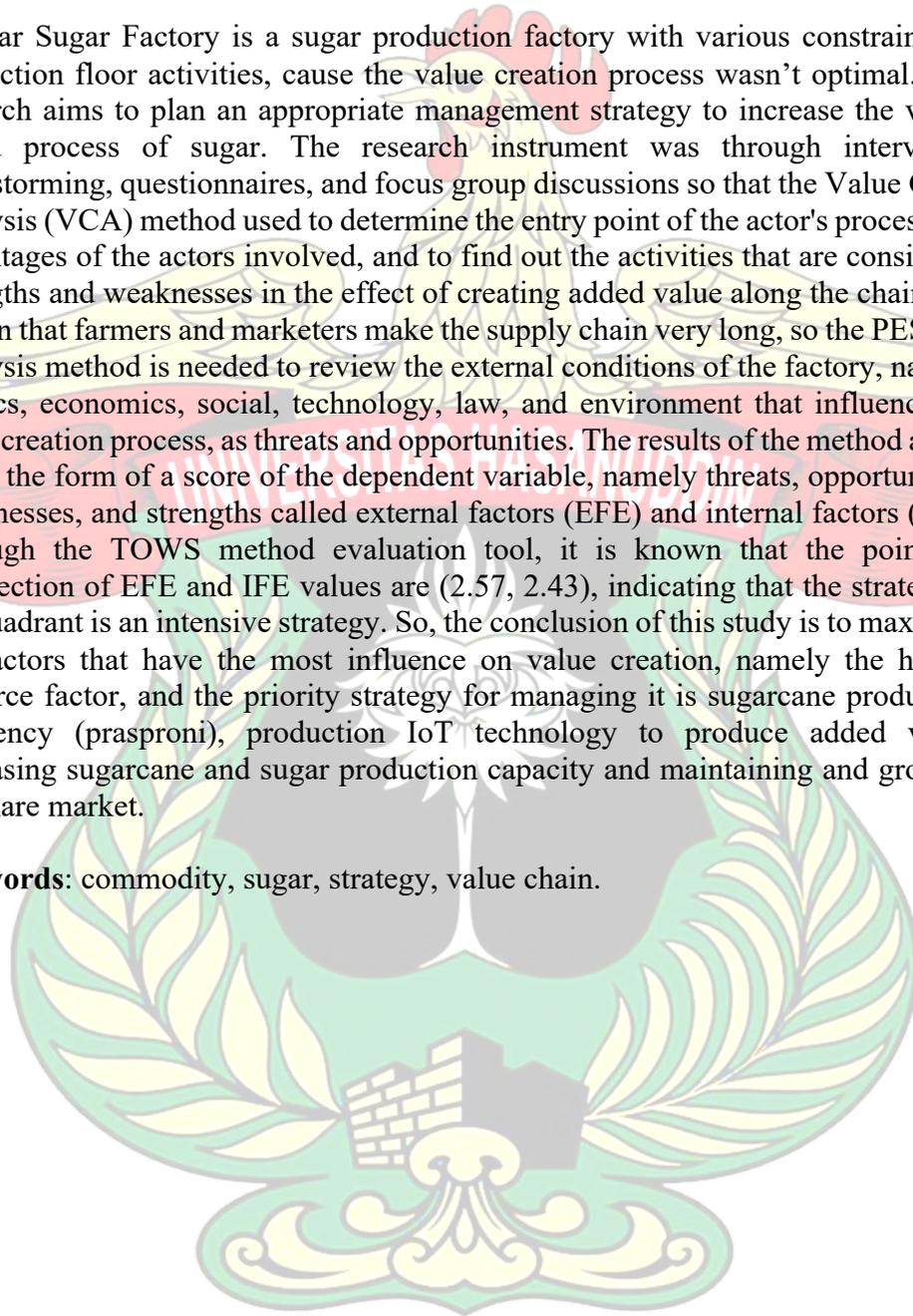


ABSTRACT

DE NADDYA YAUMIL FADILLAH SUMARATA. *Value Chain Management Strategy Plan of Sugar Cane in The Takalar Sugar Factory* (supervised by **Muhammad Rusman, Syarifuddin M. Parenreng**)

Takalar Sugar Factory is a sugar production factory with various constraints on production floor activities, cause the value creation process wasn't optimal. This research aims to plan an appropriate management strategy to increase the value-added process of sugar. The research instrument was through interviews, brainstorming, questionnaires, and focus group discussions so that the Value Chain Analysis (VCA) method used to determine the entry point of the actor's process, the advantages of the actors involved, and to find out the activities that are considered strengths and weaknesses in the effect of creating added value along the chain. It's known that farmers and marketers make the supply chain very long, so the PESTLE Analysis method is needed to review the external conditions of the factory, namely politics, economics, social, technology, law, and environment that influence the value creation process, as threats and opportunities. The results of the method above are in the form of a score of the dependent variable, namely threats, opportunities, weaknesses, and strengths called external factors (EFE) and internal factors (IFE). Through the TOWS method evaluation tool, it is known that the points of intersection of EFE and IFE values are (2.57, 2.43), indicating that the strategy at the quadrant is an intensive strategy. So, the conclusion of this study is to maximize the factors that have the most influence on value creation, namely the human resource factor, and the priority strategy for managing it is sugarcane production efficiency (prasproni), production IoT technology to produce added value, increasing sugarcane and sugar production capacity and maintaining and growing the share market.

Keywords: commodity, sugar, strategy, value chain.



DAFTAR ISI

	<u>Halaman</u>
HALAMAN JUDUL	i
PENGAJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Batasan Masalah.....	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Manajemen Rantai Nilai dan Rantai Pasok.....	8
2.1.1 Rantai nilai (<i>value chain</i>)	8
2.1.2 Analisis rantai nilai (<i>value chain analysis</i>)	11
2.1.3 Rantai pasok (<i>supply chain</i>)	12
2.2 Manajemen Strategi.....	13
2.2.1 Rencana strategi dalam manajemen strategi.....	14
2.2.2 Penggunaan faktor produksi gula	17
2.2.3 Biaya produksi gula.....	19
2.2.4 Produksi gula	20
2.2.5 Harga gula	20
2.2.6 Pendapatan (<i>income</i>) gula.....	22

2.2.7	Analisis TOWS.....	22
2.2.8	Analisis lingkungan eksternal.....	23
2.2.9	Analisis lingkungan internal.....	24
2.3	Penentuan dan Pengambilan Keputusan Manajemen.....	25
2.3.1	Matriks <i>external factors evaluation</i> (EFE) dan matriks <i>internal factor evaluation</i> (IFE).....	25
2.3.2	Matriks TOWS	29
2.3.4	Pendekatan kualitatif	30
2.3.5	<i>Analytical hierarchy process</i> (AHP)	31
2.4	Penelitian Terdahulu	33
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		38
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian	38
3.2	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.2.1	Observasi pendahuluan.....	39
3.2.2	Studi lapangan dan literatur.....	39
3.2.3	Perumusan masalah dan tujuan penelitian.....	39
3.2.4	Tahap pengumpulan data.....	40
3.2.5	Penentuan responden	41
3.2.6	Penyusunan kuesioner	42
3.2.7	Identifikasi variabel	42
3.3	Analisis Data dan Tahap Pengolahan Hasil	44
3.3.1	<i>Value chain analysis</i> (analisis rantai nilai).....	44
3.3.2	Analisis TOWS (<i>threats, opportunity, weakness, strength</i>).....	46
3.3.3	Pemilihan strategi sebagai bentuk pengelolaan dengan metode <i>analytical hierarchy process</i> (AHP).....	51
3.4	Kesimpulan dan Saran.....	54
3.5	<i>Flowchart Research</i>	55
3.6	<i>Framework Research</i>	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		57
4.1	Sejarah dan Gambaran Umum Pabrik Gula Takalar	57
4.2	<i>Value Chain Analysis</i> (Analisis Rantai Nilai).....	57
4.2.1	<i>The point of entry for value chain</i>	58

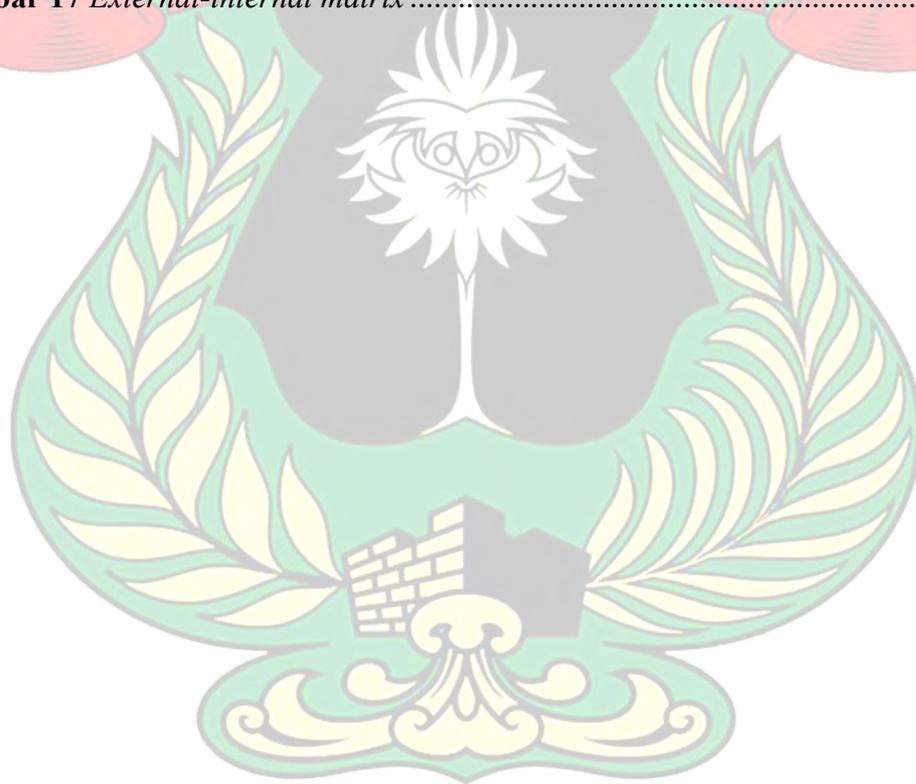
4.2.2	Interpretasi hasil <i>the point of entry for value chain</i>	61
4.2.3	<i>Mapping value chains</i>	62
4.2.4	Interpretasi hasil <i>mapping value chains</i>	75
4.2.5	<i>Porter's value chains</i>	76
4.2.6	Interpretasi hasil <i>porter's value chains</i>	90
4.3	Analisis PESTLE	92
4.4	Analisis TOWS	107
4.4.1	Analisis lingkungan eksternal.....	107
4.4.2	Analisis lingkungan internal.....	119
4.4.3	Perumusan strategi pengelolaan alternatif.....	125
4.4.4	<i>The input stage</i> (tahap pemasukan faktor).....	125
4.4.5	<i>The matching stage</i> (tahap pemasukan faktor).....	128
4.4.6	Interpretasi hasil TOWS sebagai alternatif strategi.....	131
4.5	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (Analitik Proses Hirarki).....	136
4.5.1	Analisis faktor	136
4.5.2	Interpretasi hasil kriteria faktor sebagai strategi pengelolaan rantai nilai gula tebu di Pabrik Gula Takalar.....	138
BAB IV	142
5.1	Kesimpulan.....	142
5.2	Saran.....	144
DAFTAR PUSTAKA	145
LAMPIRAN	153

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1 Produksi tebu wilayah Sulawesi Selatan	2
Tabel 2 Permintaan gula wilayah Sulawesi Selatan.....	3
Tabel 3 Produksi gula.....	3
Tabel 4 Penelitian terdahulu.....	34
Tabel 5 Pengaruh internal aktivitas rantai nilai	42
Tabel 6 Pengaruh eksternal aktivitas rantai nilai.....	43
Tabel 7 Rantai nilai berdasarkan penilaian	45
Tabel 8 Pembobotan faktor eksternal dan internal.....	47
Tabel 9 Matriks <i>external factor evaluation</i> (EFE)	48
Tabel 10 Matriks <i>internal factor evaluation</i> (EFE).....	49
Tabel 11 Nilai skala perbandingan berpasangan.....	52
Tabel 12 Total perbandingan berpasangan.....	52
Tabel 13 Total kolom dan baris perbandingan berpasangan.....	53
Tabel 14 Vektor prioritas.....	53
Tabel 15 <i>Index random</i> (RI).....	54
Tabel 16 Total biaya produksi.....	67
Tabel 17 Harga jual gula kristal putih dan tetes tingkat produsen	68
Tabel 18 Analisis rantai nilai gula kristal putih di Pabrik Gula Takalar.....	69
Tabel 19 Analisis rantai nilai tetes tebu di Pabrik Gula Takalar.....	70
Tabel 20 Analisis aliran harga gula di Pabrik Gula Takalar	72
Tabel 21 Pengukuran kinerja aktivitas primer rantai nilai	77
Tabel 22 Pengukuran kinerja aktivitas pendukung rantai nilai	82
Tabel 23 Hasil perhitungan rantai nilai berdasarkan bobot.....	87
Tabel 24 Pengukuran kinerja total rantai nilai	90
Tabel 25 Perkembangan impor komoditas gula	98
Tabel 26 Matriks <i>external factor evaluation</i>	126
Tabel 27 Matriks <i>internal factor evaluation</i>	127
Tabel 28 Matriks TOWS	130
Tabel 29 Bobot kepentingan faktor	137
Tabel 30 Prioritas strategi rantai nilai	139

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 1 Main activity <i>value chain</i>	9
Gambar 2 Pelaku utama dalam <i>value chain</i>	9
Gambar 3 Aktivitas dalam <i>value chain</i>	10
Gambar 4 Model strategi bisnis.....	27
Gambar 5 Model strategi bisnis.....	30
Gambar 6 Matriks (EI)	51
Gambar 7 Alur penelitian	55
Gambar 8 Kerangka konseptual	56
Gambar 9 Titik masuk rantai nilai <i>value chain</i>	58
Gambar 10 Pemetaan rantai nilai gula kristal putih	63
Gambar 11 Pemetaan rantai nilai tetes tebu	63
Gambar 12 Aliran pelaku rantai nilai tetes gula Pabrik Gula Takalar.....	74
Gambar 13 Pemetaan aktivitas tertinggi dan terendah rantai nilai.....	92
Gambar 14 Perkembangan inflasi gula kristal putih 2021-2022	108
Gambar 15 Grafik produksi gula nasional tahun 2015-2021	111
Gambar 16 Pertumbuhan penduduk Sulawesi Selatan	118
Gambar 17 <i>External-internal matrix</i>	129



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
Lampiran 1	Data responden rantai nilai, TOWS dan AHP 153
Lampiran 2	Perhitungan biaya rantai nilai gula di Pabrik Gula Takalar..... 154
Lampiran 3	Pembobotan dan penilaian aktivitas rantai nilai gula 156
Lampiran 4	Matriks kuisioner TOWS..... 157
Lampiran 5	Rata-rata bobot faktor eksternal dan internal..... 161
Lampiran 6	Rata-rata rating faktor eksternal dan internal 162
Lampiran 7	Matriks kuisioner <i>analytical hierarchy process</i> (AHP)..... 163
Lampiran 8	Hasil perhitungan <i>analytical hierarchy process</i> (AHP) 168
Lampiran 9	Kuesioner penelitian 173
Lampiran 10	Dokumentasi proses penelitian 186



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teori ilmu ekonomi mengenai manajemen bisnis yang disebut rantai nilai (*value chain*) merupakan sebuah konsep dan rangkaian aktivitas dimana didalamnya terdapat pengelolaan usaha rantai aktivitasnya untuk mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) sehingga bernilai bagi pelanggan (Gereffi *et al.*, 2001). Dengan kata lain, rantai nilai adalah aktivitas bisnis untuk menciptakan produk atau jasa, mulai dari proses perancangan (*design*) hingga sampai pelayanan setelah penjualan sehingga memperoleh nilai tambah (*value added*) serta keunggulan kompetitif maupun penurunan biaya pada aktivitas produksinya. Nilai tersebut berasal dari beberapa aktivitas yang berbeda yang dilakukan oleh para pelaku rantai nilai diantaranya aktivitas dalam mengolah produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk dan aktivitas yang dapat memenuhi kebutuhan pasar atau konsumen (Kaplinky & Morris, 2000). Perusahaan dalam pembuatan produknya memerlukan berbagai aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dan ketergantungan antara satu aktivitas dengan yang lainnya. Maka rantai nilai diartikan sebagai kegiatan mengelola secara keseluruhan disetiap aktivitasnya dan mengintegrasikan arus informasi, keuangan dan produknya secara terpadu disepanjang rantainya mulai dari hilir *input* hingga hulu *output-end user* guna memperoleh nilai pada produknya (Porter, 2015).

Statistical of National Leading Estate Crops Commodity (2021) mencatat tebu sebagai salah satu komoditas perkebunan yang diutamakan karena proses penciptaan nilainya menjadi gula dan salah satu bahan pokok kebutuhan pangan pemenuhan kebutuhan masyarakat Indonesia setiap hari, meliputi kebutuhan rumah tangga maupun industri makanan dan minuman baik yang berskala besar maupun kecil. Hal tersebut menjadikan gula sebagai komoditi perdagangan utama dengan laju permintaan yang terus meningkat setiap tahunnya. Hingga saat ini kedudukan gula sebagai bahan pemanis utama di Indonesia belum bisa digantikan oleh bahan pemanis alternatif lainnya, maka gula ditetapkan sebagai aset pengembangan dan menjadi salah satu pangan pokok yang diatur oleh Pemerintah berdasarkan perpres

nomor 71 tahun 2015 dan nomor 59 tahun 2020 yang memiliki pengaruh besar terhadap keberlanjutan perekonomian.

Menelik tentang produk perkebunan komoditas gula tebu, diketahui perkebunan tebu wilayah Sulawesi Selatan terdiri dari Perkebunan Rakyat (PR) dan Perkebunan Besar Negara (PBN) yang letaknya tidak jauh dari pabrik pengolahan tebu penghasil gula milik PT. Perkebunan Nusantara XIV yakni di Kabupaten Jeneponto, Sinjai, Wajo, Bone, Gowa dan Takalar, Provinsi Sulawesi Selatan (Direktorat Jendral Perkebunan, 2021). Berikut adalah *historical data* perkembangan produksi tebu wilayah Sulawesi Selatan yang mencakup pengolahan gula tebu di Perkebunan Besar Negara dan Perkebunan Rakyat.

Tabel 1 Produksi tebu wilayah Sulawesi Selatan

Komoditas Tebu	2017	2018	2019	2020	2021
Luas Tanam (ha)	12.210	13.944	13.966	13.838	12.625
Perkebunan Besar Negara	10.260	11.690	11.918	11.278	10.467
Perkebunan Rakyat	1.950	2.254	2.048	2.560	2.158
Jumlah Tebu Giling (ton)	590.396	620.431	575.686	557.528	769.814
Perkebunan Besar Negara	503.900	520.493	501.087	463.578	660.715
Perkebunan Rakyat	86.496	99.848	97.264	93.950	109.099
Jumlah Produksi Gula (ton)	39.677	42.433	42.243	46.725	55.250
Perkebunan Besar Negara	36.192	37.735	37.760	38.852	47.581
Perkebunan Rakyat	3.485	4.698	4.248	7.873	8.075
Jumlah Produksi Tetes (ton)	28.220	30.295	28.867	30.873	32.274
Perkebunan Besar Negara	25.734	27.357	27.808	28.054	29.001
Perkebunan Rakyat	2.486	2.938	2.918	2.818	3.273
Produktivitas Tebu (ton/ha)	48,35	44,50	41,22	40,29	60,98
Produktivitas Gula (ton/ha)	3,25	3,05	3,03	3,38	4,38
Produktivitas Tetes (ton/ha)	2,32	2,18	2,07	2,24	2,56
Rendemen (%)	6,47	6,53	6,96	8,38	7,23

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara. XIV, 2022

Tabel diatas menunjukkan fluktuasi level produksi dipengaruhi oleh satu faktor dan faktor yang lain ikut memengaruhinya atau disebut dengan ketergantungan antar faktor (rantai). Namun, ketiga pabrik tersebut belum mampu untuk memenuhi permintaan gula selama 5 tahun terakhir ini khususnya di wilayah Sulawesi Selatan yang mencapai 200.000 ton setiap tahun (Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2021) seperti tabel dibawah berikut ini.

Tabel 2 Permintaan gula wilayah Sulawesi Selatan

Permintaan gula konsumsi	2017	2018	2019	2020	2021
Ton gula	188.340	191.220	194.684	198.064	199.735

Sumber: Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2022

Sementara itu, pada observasi dan wawancara awal Pabrik Gula Takalar merupakan salah satu dari 3 unit bisnis PT. Perkebunan Nusantara XIV yang memiliki tanggung jawab menjadi pemasok kebutuhan gula nasional khususnya wilayah Sulawesi Selatan. Karena status kepengusahaannya adalah milik negara, Pabrik Gula Takalar mempunyai misi utama yakni perbaikan sistem pengelolaan untuk meningkatkan produktivitas, nilai tambah dan berkelanjutan pada komoditas gula tebu yang hingga sekarang masih terus diupayakan. Proses produksi gula di Pabrik Gula Takalar terlepas dari berbagai aktivitas primer dan aktivitas pendukungnya. Hal ini sebanding dengan konsep rantai nilai yang didalamnya terdapat aktivitas primer seperti ketersediaan bahan baku tebu yang berasal dari Perkebunan Besar Negara milik sendiri dan mitra tani melalui Perkebunan Rakyat, proses pengolahan tebu menjadi gula hingga penjualan ke konsumen. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang membantu kinerja dari aktivitas primer, meliputi ketersediaan angkutan bahan baku tebu, berbagai teknologi pada proses giling dan produksi maupun sumber daya lainnya yang bersinergi terhadap proses penciptaan nilai tambah. Adapun perkembangan produksi gula dalam sepuluh tahun terakhir di Pabrik Gula Takalar dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 3 Produksi gula

Tahun	Luas Areal (Ha)	Tebu Giling (Ton)	Rendemen (%)	Hari Giling (Tcd)	Produksi Gula (Ton)	Produktivitas Tebu (Ton/Ha)	Produktivitas Gula (Ton/Ha)
2012	4.622,2	161.512	5,22	109	8.438	34,94	1,83
2013	3.516,2	131.536	5,09	120	6.700	37,41	1,91
2014	3.124,1	161.464	4,35	93	4.410	51,68	1,41
2015	3.962,5	82.689	6,00	58	4.962	20,87	1,25
2016	2.938,6	134.926	5,73	96	7.734	45,92	2,63
2017	4.013,6	221.319	6,24	31	12.243	55,14	3,05
2018	4.207,0	214.102	6,47	133	13.855	50,89	3,29
2019	4.218,4	206.757	8,60	106	17.775	49,01	4,21
2020	3.150,3	220.680	7,06	129	15.580	70,05	4,95
2021	4.300,0	255.704	8,00	140	18.242	59,46	4,24

Sumber: Pabrik Gula Takalar, 2022

Tabel diatas terlihat bahwa dalam sepuluh tahun terakhir dinamika luas areal tanam tebu, tebu giling, rendemen, hari giling dan produksi gula adalah naik turun. Seperti data tahun 2020-2021 total produksi gula sebenarnya meningkat, namun jika dibandingkan dengan hari giling, rendemen, tebu giling dan luas areal tanam, level produktivitas gula menurun. Begitupula dengan data yang terlihat pada tahun sebelumnya. Hal tersebut menunjukkan adanya disparitas pengelolaan serta belum optimalnya sistem manajemen rantai nilai di Pabrik Gula Takalar. Pada wawancara awal juga dikatakan bahwa hambatan utama yang memang sedang dihadapi Pabrik Gula Takalar adalah biaya produksi semakin tinggi karena penggunaan teknologi terbatas sehingga tidak menutup kemungkinan timbulnya berbagai kendala lain yang mempengaruhi proses penciptaan nilainya. Oleh karena itu, melalui perspektif peneliti, Pabrik Gula Takalar yang seharusnya menghasilkan 66.667 ton gula tiap tahun, belum mampu untuk menunjang pemenuhan kebutuhan dan permintaan gula yang terus meningkat tiap tahun khususnya di wilayah Sulawesi Selatan.

Disisi lain, tingkat permintaan yang sangat tinggi harga gula yang berlaku dipasar sangat mempengaruhinya karena melalui saluran pemasaran oleh konsumen tingkat 2 (pedagang). Panjangnya saluran pemasaran produk gula dari produsen hingga sampai ke konsumen akhir mengisyaratkan bahwa Pabrik Gula Takalar harus melakukan pembenahan untuk memaksimalkan seluruh rantai aktivitas rantainya. Maka, salah satu cara untuk mencapai misi tersebut dibutuhkan adanya pengelolaan rantai nilai melalui pemilihan strategi yang tepat sasaran untuk meningkatkan penciptaan nilai (*value-added*) maupun keunggulan bersaingnya. Menurut Walters & Rainbird (2007) rantai nilai sangat efektif digunakan oleh setiap perusahaan dalam membantu mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk bersaing dan bagaimana para pelaku dalam rantai nilai tersebut dapat memaksimalkan nilai tambahnya.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi atas berbagai permasalahan yang sedang dihadapi Pabrik Gula Takalar dalam proses penciptaan nilai tambah komoditas gula tebu yang menjadi salah satu dari komoditas paling berperan untuk pertumbuhan dan perkembangan ekonomi jangka panjang,

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa kendala Pabrik Gula Takalar yang menyebabkan proses penciptaan nilai tidak optimal?
2. Bagaimana pemetaan rantai nilai (*mapping value chain*) di Pabrik Gula Takalar?
3. Bagaimana rencana strategi dalam mengelola rantai nilai untuk komoditas gula tebu pada Pabrik Gula Takalar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pada penelitian ini akan menjawab rumusan masalah seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu:

1. Mengetahui kendala yang sedang dihadapi oleh Pabrik Gula Takalar.
2. Mengetahui pemetaan rantai nilai di Pabrik Gula Takalar.
3. Membuat rencana pengelolaan yang tepat dengan menyusun strategi prioritas atas faktor dan kriteria yang paling berpengaruh terhadap penciptaan nilai tambah (*value-added*) maupun keunggulan bersaing gula tebu di Pabrik Gula Takalar.

1.4 Batasan Masalah

Dari rumusan masalah yang telah dibuat, batasan dan asumsi juga ditentukan sehingga peneliti bisa fokus. Keterbatasan waktu dalam penelitian menyebabkan adanya kebutuhan dalam membuat *scope* pada penelitian ini. Batasan masalah yang digunakan adalah:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada komoditas gula tebu di Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan.
2. Fokus penelitian dan sampel penelitian ini adalah pelaku yang terlibat.
3. Analisa margin nilai hanya fokus pada rantai pemasaran petani (supplier) dan Pabrik Gula Takalar (produsen) pada masa giling. Konsumen tingkat 2 (pedagang) dan akhir (*end user*) asumsi dianggap sama.

1.5 Manfaat Penelitian

Pada penelitian yang telah dilakukan ini diharapkan memberikan manfaat bagi peneliti, pembaca ataupun pihak terkait untuk keperluan lainnya berikut ini.

a) Bagi Mahasiswa

1. Mahasiswa dapat menerapkan dan mempraktikkan ilmu yang telah diperoleh dalam bentuk nyata.
2. Mahasiswa dapat menambah wawasan mengenai penelitian yang diambil.
3. Menambah referensi literatur bagia mahasiswa untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang yang serupa.

b) Bagi Universitas

1. Memperoleh gambaran perihal kondisi instansi pemerintah maupun masyarakat di Sulawesi Selatan yang nyata sebagai bahan informasi untuk pengembangan kurikulum yang ada sebelumnya serta memulihkan peran mahasiswa dalam masyarakat.

c) Bagi Instansi Pemerintah dan Masyarakat

1. Memberikan informasi terkait *value chain* dari komoditas gula tebu.
2. Memberikan informasi mengenai permasalahan nyata yang dihadapi oleh PG Takalar, Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan.
3. Mendapatkan informasi mengenai *value chain* pada komoditas gula tebu dan rancangan strategi untuk peningkatan produktivitas, sehingga mampu bertahan dan dapat menciptakan nilai tambah bagi ketahanan pangan masyarakat Indonesia serta dapat membantu menciptakan laju pertumbuhan ekonomi dan industri yang lebih baik.

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

Penulisan tesis ini dilakukan dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menerangkan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan tentang teori yang berkaitan dengan penelitian, jenis metode penelitian, teknik pengambilan sampel dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan sekarang.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini menjelaskan tentang objek penelitian, jenis data, tahap pengolahan data, tahap akhir dan flow chart proses penelitian.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi kumpulan data yang telah diperoleh beserta seluruh proses pengolahan data dan hasil dari olah data tersebut.

BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini memuat analisa dan pembahasan berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dari bab pengumpulan dan pengolahan sehingga memperoleh jawaban dari tujuan penelitian.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir untuk menjelaskan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta memuat saran sebagai bahan pertimbangan baik untuk melakukan perbaikan maupun untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Rantai Nilai dan Rantai Pasok

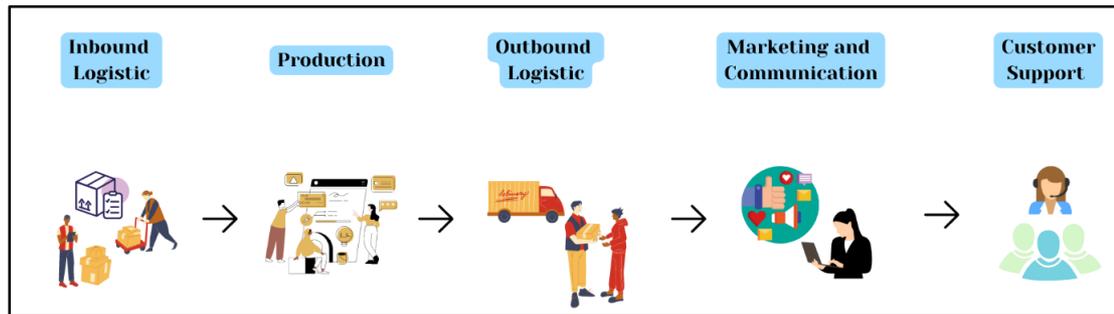
2.1.1 Rantai nilai (*value chain*)

Rantai nilai (*value chain*) adalah pola yang digunakan perusahaan untuk memahami proses biayanya dan untuk mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi tingkat bisnisnya (Kaplinsky & Morris, 2000). Rantai nilai menunjukkan bagaimana sebuah produk bergerak dari tahap bahan baku ke pelanggan akhir. Rantai nilai menggambarkan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membawa produk atau jasa dari konsepsi, melalui berbagai tahapan produksi, pengiriman pada konsumen akhir, dan pembuangan akhir setelah digunakan.

Menurut Calatayud & Ketterer (2016) menjelaskan, rantai nilai mencakup kombinasi kegiatan yang dimulai dari desain produk atau layanan yang diperlukan sampai pengiriman atau pemberian kepada konsumen. Beberapa kegiatan utama dalam rantai nilai (*value chain*) adalah:

1. Inbound logistics, yang berkaitan dengan input atau jasa yang sesuai dalam hal kualitas, kuantitas, harga, waktu, dan tempat.
2. Productoin (produksi), untuk mengubah input menjadi produk akhir.
3. Outbound logistics, yang mencakup penyimpanan dan distribusi produk untuk memastikan produk memiliki kualitas, kuantitas, harga yang tepat, dan berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.
4. Marketing and commercialization, yang mencakup penyusunan dan pelaksanaan barang atau jasa strategi penjualan.
5. Customer support (dukungan pelanggan), sehingga klien dapat mencari informasi dan bantuan teknis, mengajukan keluhan, dan menegosiasikan pengembalian dan pengembalian dana, di antara kegiatan lainnya.

Kemajuan suatu material (input dan produk akhir) terjadi melalui mode yang berbeda dari rantai, berbagai fungsi dan proses penambahan nilai dilakukan, sehingga dapat mencapai nilai tambah tertinggi namun dengan biaya terkecil.



Gambar 1 Main activity *value chain*

Sumber: Calatayud dan Ketterer, 2016

Dalam *value chain*, aktivitas atau kegiatan dilakukan oleh aktor yang berbeda. Pelaku utama dalam rantai nilai adalah pemasok (*suppliers*), produsen (*producers*), pembawa barang dan penyedia layanan logistik (*freight carrier and logistic service providers*), distributor grosir dan eceran (*wholesaler and retailer distribution*), dan pelanggan (*customer*).



Gambar 2 Pelaku utama dalam *value chain*

Sumber: Calatayud dan Ketterer, 2016

Ensign (2001) menyatakan bahwa profitabilitas perusahaan tergantung pada seberapa efektif mengelola berbagai kegiatan dalam rantai nilai (*value chain*), dimana harga yang bersedia dibayarkan oleh pelanggan untuk produk dan layanan perusahaan melebihi biaya relatif dari aktivitas rantai nilai perusahaan tersebut. Alur kegiatan pada rantai nilai meliputi proses pembuatan konsep pada produk, proses perancangan, proses bagaimana memperoleh masukan (*input*), proses aktivitas produksi, proses pemasaran, proses distribusi produk barang atau jasa dan yang terakhir adalah layanan produk yang diberikan oleh perusahaan setelah penjualan. Setiap kegiatan yang dilalui suatu *input* (bahan baku) hingga menjadi produk akhir yang dapat digunakan, pasti memiliki nilai tambah pada produk barang atau jasa tersebut. Peran rantai nilai digunakan sebagai alat untuk mengetahui bagaimana cara menciptakan nilai terhadap konsumen.

Schmeisser (2013) juga mengemukakan nilai yang dimiliki suatu produk barang atau jasa dapat diidentifikasi berdasarkan 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung. Aktivitas primer terdiri dari logistik yang mengarah kedalam atau bahan baku yang masuk pada aktivitas pengolahan bisnis (*inbound logistic*), mengubah bahan baku menjadi produk jadi atau operasi dalam bisnis (*operations*), logistik yang mengarah keluar atau mengirimkan produk jadi (*outbound logistic*), pemasaran dan penjualan produk jadi (*marketing and sales*) serta memberikan sebuah layanan produk (*service*) kepada pelanggan akhirnya. Sementara pada aktivitas pendukungnya terdiri dari infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya, terapan ilmu teknologi dan pembelian.

Firm Infrastructure (General Management, Accounting, Finance, Strategic Planning)					
Human Resources Management (Recruiting, Training, Development)					
Technology Development (Research and Development, Product and Process Improvement)					
Procurement (Purchasing of Raw Materials, Machines and Supplies)					
Inbound Logistics (Raw materials handling and warehousing)	Operations (Machining, assembling and testing)	Outbound Logistics (Warehousing and distribution of finished product)	Marketing and Sales (Advertising, promotion, pricing, channel relations)	Service (Installation repair, parts)	Supported Activity
Primary Activity					

Gambar 3 Aktivitas dalam *value chain*

Sumber: Porter, 2008

Terangkum sejumlah aktivitas primer dan aktivitas pendukung meliputi pada *Inbound Logistics* adalah aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan bahan baku utama dalam pembuatan produk yang selanjutnya akan diolah pada aktivitas yang ada di *Operations* yakni mengubah bahan baku utama tersebut agar mempunyai nilai tambah dan dapat dikonsumsi oleh pelanggan. Hasil dari aktivitas operasi selanjutnya akan masuk pada proses dan aktivitas *Outbound Logistics* dimana produk ini akan disalurkan menuju pelanggan. Sepanjang proses aktivitas penyaluran, dilakukan pula aktivitas *Marketing and Sales* berupa promosi produk atau iklan yang akan menarik minat para pelanggan. Disamping itu terdapat aktivitas *Service* atau layanan yang akan diberikan sebagai bentuk peningkatan dan kualitas nilai yang dimiliki produk terhadap para pelanggannya. Selain itu aktivitas

pendukung (*supported activity*) adalah bagian aktivitas yang mendukung seluruh aktivitas yang berkaitan dengan proses operasional pada suatu perusahaan yang mencakup seluruh aktivitas manajemen, keuangan, hukum, perencanaan yang strategis serta pengembangan pada teknologi yang akan digunakan.

2.1.2 Analisis rantai nilai (*value chain analysis*)

Konsep *value chain analysis* (VCA) yang disebut juga analisis rantai nilai adalah tentang bagaimana mengkoordinasikan semua pihak yang terlibat dalam suatu rantai nilai dan membagi informasi secara transparan di dalam rantai untuk memperoleh efisiensi proses aliran produk dan keuntungan yang adil bagi setiap pelakunya (Reyyes, 2017). Analisis rantai nilai merupakan analisis yang berusaha bagaimana memahami bisnis dalam menciptakan suatu nilai bagi pelanggannya dengan mengidentifikasi kontribusi-kontribusi dari aktivitas yang sedang dijalani pada bisnis tersebut (Fearne *et al.*, 2012).

Analisis rantai nilai memandang pelaku sebagai salah satu bagian dari rantai nilai produk. Rantai nilai produk merupakan aktivitas yang berawal dari bahan mentah sampai dengan penanganan purna jual. Rantai nilai ini mencakup aktivitas yang terjadi karena hubungan pemasok (*supplier linkages*) dan hubungan dengan konsumen (*customer linkages*). Analisis *value chain* dapat digunakan sebagai alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, dimana perusahaan dapat meningkatkan nilai tambah (*value added*) maupun penurunan biaya sehingga dapat membuat usaha lebih kompetitif (Porter, 1985). Analisis rantai nilai mengidentifikasi aktivitas, fungsi, dan proses bisnis yang harus dilaksanakan dalam merancang, memproduksi, memasarkan, dan mengirimkan produk.

Disisi lain, analisis rantai nilai juga dapat mengidentifikasi seluruh lintas biaya dalam aktivitas suatu bisnis untuk menentukan dimana letak keunggulan ataupun kelemahan biaya. Terbentuknya rantai nilai Ketika seluruh pelaku dalam rantai saling berkontribusi sehingga dapat memaksimalkan nilai yang diperoleh disepanjang rantai nilai tersebut. Konsep ini mencakup koordinasi, organisasi, strategi dan relasi antar pelaku pada rantai nilai. Umumnya analisis rantai nilai telah banyak digunakan untuk mengetahui keunggulan bersaing suatu bisnis yang terkait dengan efisiensi pada aktivitas yang dilakukan disepanjang rantai nilainya. Porter

juga menambahkan bahwa perubahan aktivitas pada rantai nilai menjadi suatu keunggulan bersaing bisa diketahui dengan beberapa tahapan berikut dibawah ini.

- a. Aktivitas dalam rantai nilai sudah teridentifikasi.
- b. Kompetensi utama ditemukan di beberapa aktivitas.
- c. Sejumlah kompetensi utama tumbuh menjadi kompetensi khusus.
- d. Sejumlah kompetensi khusus diolah dan berkembang menjadi keunggulan bersaing.

Nilai yang terdapat dalam keunggulan bersaing disebut sebagai jumlah yang dapat diberikan pelanggan terhadap produk yang telah ditawarkan oleh perusahaan atau organisasi. Suatu perusahaan bisa memperoleh laba apabila nilai yang dimiliki melebihi biaya yang dikeluarkan dalam penciptaan produk tersebut. Dalam mengetahui aktivitas bisnis rantai yang memiliki potensi penciptaan sebuah nilai terhadap produk menjadi dasar yang tepat untuk mengetahui letak keunggulan bersaing (Porter, 1994).

2.1.3 Rantai pasok (supply chain)

Menurut Storey *et al.* (2006) rantai pasokan adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Model rantai pasokan yaitu suatu gambaran mengenai hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut yang dapat membentuk seperti mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain. Salah satu faktor kunci untuk mengoptimalkan rantai pasok adalah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut, dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan.

Menurut Marimin dan Slamet (2010), manajemen rantai pasok pertanian berbeda dengan manajemen rantai pasok produk manufaktur dikarenakan beberapa faktor antara lain:

1. Produk pertanian bersifat mudah rusak,
2. Proses pananaman, pertumbuhan, pemanenan tergantung pada iklim dan musim,
3. Hasil panen memiliki bentuk dan ukuran yang bervariasi
4. Produk pertanian bersifat kamba sehingga cukup sulit untuk ditangani

Manajemen rantai pasok adalah keterpaduan antara perencanaan, koordinasi dan kendali seluruh proses dan aktivitas bisnis dalam rantai pasok untuk menghantarkan nilai superior dari konsumen dengan biaya termurah kepada pelanggan. Rantai pasok lebih ditekankan pada seri aliran bahan dan informasi, sedangkan manajemen rantai pasok menekankan pada upaya memadukan kumpulan rantai pasok (Van der Vorst, 2006). Disimpulkan bahwa rantai pasok merupakan jaringan dari berbagai pelaku yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang. Model rantai pasokan yaitu suatu gambaran mengenai hubungan mata rantai dari pelaku-pelaku tersebut yang dapat membentuk seperti mata rantai yang terhubung satu dengan yang lain. Manfaat manajemen rantai pasok, yaitu mengurangi inventory barang, menjamin kelancaran penyediaan barang, dan menjamin mutu (Mentzer et al., 2001)

Manajemen rantai pasok pada proses bisnis terdiri dari kegiatan produksi dan distribusi, serta proses pemasaran yang menghasilkan produk sesuai keinginan konsumen. Kondisi rantai pasok pada negara berkembang antara lain buruknya aliran informasi, tidak ada transparan biaya transaksi dan dalam menyampaikan produk dari produksi hingga sampai kepada konsumen banyak melibatkan pelaku sehingga dibutuhkan praktek manajemen rantai pasok yang tepat.

2.2 Manajemen Strategi

Pendekatan yang tepat harus digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Setiap perusahaan memiliki strategi untuk membantunya mencapai tujuannya. Untuk memiliki strategi yang tepat, semua bisnis harus mempertimbangkan hal ini. Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yakni *strategos* yang berarti kepemimpinan. Secara umum, strategi digunakan sebagai cara untuk menggapai tujuan dalam jangka waktu yang panjang. Menurut David (2015) manajemen strategi adalah seni dan ilmu yang melibatkan suatu pengembangan, penerapan, dan penilaian pilihan lintas fungsi yang membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebuah studi khusus baru yang dikenal sebagai manajemen strategis telah muncul sebagai hasil dari bidang ilmu manajemen yang berkembang pesat, yang sekarang mencakup beberapa cabang dan studi khusus seperti manajemen keuangan, manajemen

sumber daya manusia, manajemen produksi, dan manajemen transportasi. Tujuan manajemen dalam suatu organisasi adalah untuk memastikan bahwa tujuannya tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen strategi di zaman modern harus menawarkan kerangka dasar atau aturan untuk membuat keputusan dalam bisnis baik yang sedang berlangsung maupun berkelanjutan.

Menurut Alvarez & Barney (2007) sebuah proses mengidentifikasi dan menerapkan rencana yang dapat mengalokasikan keseluruhan sumber daya yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan kinerja dikenal sebagai strategi. Sedangkan manajemen strategi menurut Kirovska (2011) adalah metode proaktif untuk mencapai kompatibilitas jangka panjang dari daerah terkait dalam industri yang direncanakan. Berdasarkan uraian tersebut, manajemen strategi berkaitan dengan menggabungkan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dua kesimpulan utama yang dapat ditarik dari uraian diatas, yaitu manajemen strategi dikategorikan menjadi tiga proses, yakni perencanaan strategis yang meliputi pengembangan tujuan dan strategi jangka panjang, menganalisis peluang dan ancaman eksternal, serta kekuatan dan kelemahan organisasi, mengembangkan alternatif-alternatif strategi, dan menentukan strategi mana yang akan diterapkan. Selanjutnya pelaksanaan rencana termasuk menetapkan tujuan operasional, kebijakan organisasi, memotivasi individu, dan menetapkan sumber daya untuk melaksanakan strategi yang ditentukan serta melakukan evaluasi atau kontrol strategi, yang mencakup upaya untuk memantau semua hasil pengembangan dan pelaksanaan strategi, termasuk menilai kinerja individu dan organisasi dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan.

2.2.1 Rencana strategi dalam manajemen strategi

Demi mencapai sebuah tujuan dibutuhkan strategi yang tepat dalam meraihnya. Secara umum strategi merupakan rencana dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai satu tujuan. Bila suatu perusahaan atau organisasi mempunyai suatu strategi, maka bagian-bagian yang mencangkup unsur strategi terbagi atas lima unsur adalah sebagai berikut (Cope, 1981):

1. Lantai aktivitas merupakan area atau tempat produk, jasa, saluran distribusi, maupun pasar geografis dimana perusahaan atau organisasi tersebut beroperasi. Unsur lantai aktivitas sebaiknya tidak bersifat luas (umum), akan tetapi perlu lebih spesifik seperti kategori produk yang dikerjakan, segmen pasar, letak geografis, teknologi utama yang sedang dikembangkan, yang merupakan tahap penambahan nilai dari skema *value chain* meliputi perancangan produk, manufaktur, jasa pelayanan, distribusi serta penjualan.
2. Sarana yang difungsikan agar dapat mencapai sasaran. Fungsi penggunaan sarana ini perlu dipertimbangkan besarnya resiko kegagalan dari penggunaan sarana. Beberapa resiko tersebut berupa keterlambatan pemenuhan pasar, biaya tambahan yang tidak diperlukan dan kemungkinan gagal secara keseluruhan.
3. Differentiators atau pembeda merupakan unsur yang sifatnya spesifik dari strategi yang telah ditetapkan, meliputi bagaimana perusahaan atau organisasi memperoleh keunggulan dipasar yakni menarik konsumen secara luas. Dalam dunia persaingan, keunggulan merupakan hasil dari differensiasi yang diperoleh dari atribut atau fitur tertentu suatu produk atau jasa dari perusahaan meliputi citra, kostumisasi, unggul secara teknis, harga, kualitas dan reabilitas yang dapat membantu dalam persaingan antar organisasi atau perusahaan.
4. Tahapan perencanaan yang akan dilakukan (*staging*) adalah penetapan waktu dan langkah dari pergerakan strategik. Situasi dalam pengambilan keputusan tahapan didorong oleh beberapa faktor, yaitu sumber daya (*resource*), tingkat urgensi atau kepentingan, kredibilitas pencapaian dan faktor mengejar target pencapaian tujuan.
5. *Economic logic* yang dimana sebuah gagasan jelas tentang bagaimana manfaat atau keuntungan yang akan dihasilkan. Keberhasilan dari strategi tentunya memiliki dasar pemikiran yang ekonomis, sebagai acuan untuk penciptaan nilai tambah atau keuntungan yang akan dihasilkan.

Fungsi dari strategi pada dasarnya berupaya agar strategi yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efektif. Dess *et al.* (2019) mengemukakan fungsi harus dilakukan secara simultan yakni mengkomunikasikan suatu tujuan yang ingin dicapai, tentang bagaimana pelaksanaan pengerjaan dan hasil kinerjanya memperoleh nilai, melihat kapabilitas perusahaan yang akan digunakan dengan

faktor lingkungan, membangkitkan sumber daya lebih banyak mencakup reputasi, komitmen karyawan, identitas merek dan sumber daya yang tidak berwujud lainnya. Dalam penentuan strategi perusahaan atau organisasi harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki. Menurut Hill *et al.* (2014) tipe strategi terbagi atas berikut:

1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara bersamaan disebut sebagai integrasi vertikal yang memungkinkan perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok dan pesaingnya, yakni:

- a) Strategi integrasi kedepan yakni berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.
- b) Strategi integrasi kebelakang yaitu suatu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
- c) Strategi integrasi horizontal yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif

Strategi yang terbagi atas 2 yakni, analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif karena untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini berikut.

- a. Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
- b. Strategi pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c. Strategi pengembangan produk ialah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi diversifikasi

Ada dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Dikatakan terkait apabila rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategik lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis yang bernilai secara kompetitif.

4. Strategi Defensif

Perusahaan dapat melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi apabila perusahaan melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu perusahaan. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak lebih menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan yang lain. Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

2.2.2 Penggunaan faktor produksi gula

Faktor produksi gula yang merupakan salah satu usaha tani dan sangat krusial yang digunakan oleh pabrik dalam melakukan proses produksi. Menurut Suratiyah (2015) faktor produksi pada usaha tani terdiri atas 4 faktor, yaitu:

a. Tanah

Tanah adalah sebidang lahan atau tempat kelola yang dimana hasil produksi dari pertanian diperoleh. Jenis tanah yang dapat dikelola tersebut dapat diperoleh dengan cara membuka lahan sendiri, membeli kepemilikan, menyewa, pemberian oleh negara, wakaf atau dengan memperoleh warisan. Kelompok tani dapat digolongkan menjadi 4 golongan berdasarkan luas kepemilikan lahannya. Kelompok tersebut meliputi kelompok petani besar dengan kepemilikan (>2 hektar), kelompok petani sedang dengan kepemilikan (0,5-2 hektar), kelompok

petani kecil dengan kepemilikan (<0,5 hektar) dan kelompok buruh tani yakni tidak memiliki lahan.

b. Tenaga Kerja

Pengertian tenaga kerja menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa:

“Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.”

Dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003 ditetapkan bahwa penggunaan istilah pekerja selalu diikuti dengan istilah buruh yang menandakan bahwa Undang-undang ini mengartikan dengan istilah maknanya sama. Sedangkan pada Pasal 1 angka 3 Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dikutip berikut dibawah ini:

“Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.”

Pengertian yang tertera berlaku untuk tenaga kerja manusia. Tenaga kerja bisa berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar yang bergantung pada ketentuan dan kapasitas ketenaga kerjaan yang tersedia pada organisasi atau perusahaan tersebut.

c. Modal

Modal merupakan sumber daya penting yang akan digunakan dalam suatu kegiatan aktivitas menciptakan barang ataupun jasa. Modal berupa penambatan pada masa sekarang yang diharapkan akan memberi keuntungan pada masa yang akan datang. Pada kegiatan dan proses produksi pertanian, modal dapat dibedakan menjadi 2 bagian yakni modal tetap dan modal tidak tetap. Modal tetap adalah sumber daya yang dimanfaatkan dalam proses produksi yang tidak langsung habis masanya dalam satu periode produksi. Sedangkan modal tidak tetap adalah sumber daya yang dimanfaatkan dalam proses produksi dan biasanya langsung habis masanya dalam satu periode produksi (Coase, 2005).

d. Pengelolaan

Pengelolaan terhadap usahatani adalah sebuah kemampuan dalam menentukan dan mengorganisir faktor-faktor produksi serta mampu memberikan hasil produksi

pertanian yang sesuai dengan harapan dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Sebuah tolak ukur pencapaian keberhasilan pengelolaan yang baik adalah peningkatan produktivitas yang dari setiap faktor ataupun produktivitas dari usahanya.

2.2.3 Biaya produksi gula

Biaya produksi gula merupakan salah satu sumber daya yang harus digunakan untuk melakukan aktivitas penciptaan nilai pada gula. Biaya produksi adalah sebagian faktor produksi yang dibebankan pada proses produksi demi menciptakan suatu barang dan jasa. Menurut Stephard (2015) mendefinisikan biaya produksi adalah seluruh biaya yang dikeluarkan berhubungan dengan seluruh kegiatan proses produksi dari bahan baku menjadi barang yang siap untuk dijual. Berdasarkan teori yang dikemukakan diatas, maka diperoleh kesimpulan biaya produksi adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk proses produksi barang maupun jasa. Biaya produksi perusahaan dibagi menjadi dua yakni biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya tidak tetap (*variable cost*), sebagai berikut:

a. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Fixed cost merupakan biaya yang dikeluarkan secara permanen oleh pabrik serta besarnya tidak dipengaruhi oleh kuantitas hasil produksi (barang atau jasa). Kategori biaya tetap meliputi sewa tanah bagi produsen yang tidak memiliki lahan tanah sendiri, sewa gudang, sewa gedung, sewa alat, biaya penyusutan aset, pajak bangunan, upah karyawan dan lain sebagainya.

b. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Variable Cost merupakan jenis biaya yang dikeluarkan oleh pabrik karena penggunaan faktor produksi yang sifatnya variabel, yakni berubah-ubah sesuai dengan jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dalam kurun waktu pendek, seperti biaya bahan baku dan biaya untuk tenaga kerja langsung. Kemudian Gaspersz juga menambahkan biaya total (*total cost*) yang merupakan penjumlahan keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu *output* barang atau jasa, yakni penjumlahan antara biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*).

2.2.4 Produksi gula

Pada umumnya pengertian produksi pada komoditas gula tebu dapat diartikan sebagai pemanfaatan segala sumber daya untuk mengubah suatu komoditi tersebut menjadi komoditi lainnya dan bersifat menambah nilai. Pengertian proses produksi dikemukakan oleh Weichert *et al.* (2019) adalah kegiatan mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) untuk menambah kegunaan terhadap barang atau jasa. Produksi merupakan konsep arus kegiatan yang perlu diperhatikan dan diukur tingkat *ouput* per unit periode/waktu, sedangkan output nilai konstan terhadap kualitasnya (Miller dan Meiners, 2000). Hasil produksi yang dihasilkan *output* akan dipengaruhi oleh faktor-faktor produksinya seperti tenaga kerja, modal dan pemanfaat sumber daya lainnya yang mendukung proses produksi.

2.2.5 Harga gula

Harga gula adalah tetapan nilai ekonomi gula yang mempengaruhi masyarakat dalam membuat keputusan pembelian. Menurut Stanton (2004) beberapa faktor yang biasanya mempengaruhi keputusan penetapan harga sebagai berikut.

a. Permintaan produk

Memperkirakan permintaan total terhadap produk adalah langkah yang sangat penting dalam penetapan harga sebuah produk.

b. Target pangsa pasar

Perusahaan yang berupaya meningkatkan pangsa pasarnya bisa menetapkan harga dengan lebih agresif dengan harga yang lebih rendah dibandingkan perusahaan lain yang hanya ingin mempertahankan pangsa pasarnya. Pangsa pasar dipengaruhi oleh kapasitas produksi perusahaan dan kemudahan untuk masuk dalam persaingan pasar.

c. Reaksi pesaing

Adanya persaingan baik yang sudah ada maupun yang masih potensial, merupakan faktor yang mempunyai pengaruh penting dalam menentukan harga dasar produk. Persaingan biasanya dipengaruhi oleh adanya produk serupa, produk pengganti atau substitusi, dan adanya produk yang tidak serupa namun mencari konsumen atau pangsa pasar yang sama.

d. Penggunaan strategi penetapan harga: penetrasi rantai saringan

Untuk produk baru, biasanya menggunakan strategi penetapan harga saringan. Strategi ini berupa penetapan harga yang tinggi dalam lingkup harga-harga yang diharapkan atau harga yang menjadi harapan konsumen. Sedangkan strategi berikutnya yaitu strategi penetapan harga penetrasi. Strategi ini menetapkan harga awal yang rendah untuk suatu produk dengan tujuan memperoleh konsumen dalam jumlah banyak dan dalam waktu yang cepat.

e. Produk, saluran distribusi dan promosi

Untuk beberapa jenis produk, konsumen lebih memilih membeli produk dengan harga yang lebih murah dengan kualitas dan kriteria yang mereka perlukan. Sebuah perusahaan yang menjual produknya langsung kepada konsumen dan melalui distribusi melakukan penetapan harga yang berbeda. Sedangkan untuk promosi, harga produk akan lebih murah apabila biaya promosi produk tidak hanya dibebankan kepada perusahaan, tetapi juga kepada pengecer.

f. Biaya memproduksi atau membeli produk

Perusahaan perlu mempertimbangkan biaya-biaya dalam produksi dan perubahan yang terjadi dalam kuantitas produksi apabila ingin dapat menetapkan harga secara efektif. Harga seringkali digunakan sebagai indikator nilai apabila harga tersebut dihubungkan dengan manfaat yang dirasakan atas suatu barang atau jasa.

Menurut Magner *et al.* (2006) harga merupakan jumlah nilai yang diberikan perusahaan terhadap produk per unit dan berapa yang harus dibayarkan oleh konsumen tanpa pengaruh dari pendapatan dari konsumen tersebut. Harga akan mengukur hasil yang diperoleh sehingga berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan. Semakin tinggi tingkat harga yang ditawarkan, maka semakin meningkat pula pendapatan yang akan diperoleh.

Uaian diatas menunjukkan kesimpulan bahwa harga merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh ketika konsumen memutuskan akan membeli produk atau jasa. Perusahaan atau organisasi perlu memperhatikan target pasar dan para pesaingnya untuk menentukan tetapan harga yang lebih menguntungkan namun tidak merugikan konsumennya.

2.2.6 Pendapatan (*income*) gula

Pendapatan gula merupakan faktor yang sangat penting terhadap kelangsungan hidup pabrik dengan meninjau dari tingkat laba yang akan diperoleh pada hasil produk barang atau jasa yang dimiliki. Menurut Rahmayuni (2017) semakin tinggi pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan efisiensinya dengan pemanfaatan segala sumber daya yang dibutuhkan. Sedangkan menurut Sochib (2018) pendapatan merupakan arus keuangan masuk yang diperoleh dari penjualan barang atau jasa perusahaan sehingga menambah aset nilai pada perusahaan dan menambah modal perusahaan. Menurut Rahim (2007) pendapatan terbagi atas dua, yakni pendapatan tetap dan pendapatan tidak tetap. Pendapatan perusahaan yang bergerak pada hasil produk dari komoditas sub sektor perkebunan meliputi pendapatan kotor dan pendapatan bersih. Pendapatan kotor disebut juga laba kotor adalah suatu nilai total produksi komoditas secara keseluruhan sebelum dikurangi pengeluaran biaya lainnya. Sedangkan pendapatan bersih (laba bersih) adalah selisih antara laba kotor dengan pengeluaran biaya lainnya (biaya produksi).

2.2.7 Analisis *TOWS*

Analisis *TOWS* (*Threat, Opportunity, Weakness dan Strength*) adalah sebuah alat pengidentifikasi berbagai faktor untuk membantu merumuskan strategi-strategi yang ada. Berbagai kondisi akan dihadapi oleh perusahaan baik itu secara eksternal maupun internal sehingga harus dapat dijadikan solusi bagi perusahaan untuk merancang dan menentukan perencanaan strategis untuk menyusun sistem pemasaran yang relatif mempunyai daya guna serta tepat guna. Prinsipnya analisis *TOWS* menjadikan perbandingan antara kondisi aktual dan yang akan dihadapi oleh pesaingnya berdasarkan kriteria subjektif dan objektif. karena dengan cara membandingkan tersebut, maka perusahaan yang berkepentingan itu dapat menetapkan rencana strategis untuk menghadapi persaingan.

Menurut Ravanava dan Charantimath (2012) analisis *TOWS* adalah suatu metode analisis yang digunakan dengan cara mengidentifikasi lingkungan faktor dari luar (external) dan lingkungan faktor dari dalam (internal) perusahaan dengan tujuan untuk merumuskan dan menggambarkan rencana strategi tepat guna sesuai

visi kepada para pelaku kepentingan dan pembuat keputusan diperusahaan atau organisasi. Dasar tujuan hal ini adalah memaksimalkan peluang serta kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, akan tetapi juga harus meminimalisir ancaman serta kelemahan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Perusahaan dalam perencanaannya haruslah melakukan identifikasi kondisi eksternal dan internal meliputi ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan yang dimiliki sebab dalam pengambilan sebuah keputusan, hal tersebut sangat berpengaruh dan berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, serta penentuan kebijakan perusahaan. Menurut Rangkuti (2004) *output* dari analisis ini adalah Matriks Eksternal Internal (EI) sebagai sebuah alat bantu yang digunakan untuk menyusun faktor- faktor strategi dari perusahaan.

2.2.8 Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah sebuah teknik atau alat analisis makro untuk mengidentifikasi keadaan lingkungan luar sebuah perusahaan. Perusahaan harus melakukan analisis eksternal untuk mengembangkan dan memandang perspektif dari luar dengan meminimalisir ancaman yang harus dihindari dan memanfaatkan peluang yang muncul sehingga dapat membentuk suatu strategi dan keputusan untuk memberikan nilai tambah terhadap bisnisnya (Rangkuti, 2006).

Beberapa faktor lingkungan eksternal utama (*external force*) yang memengaruhi arah dan tindakan suatu kebijakan sehingga dapat membuat perencanaan strategis yang tepat dengan menganalisis faktor-faktor *PESTLE* (Rastogi & Trivedi, 2016), meliputi:

a) Politik (*Politic*)

Faktor analisis politik akan menjelaskan fungsi pemerintah dalam negeri dalam tetapan aturan atau kebijakan serta stabilitas pemerintah dalam mempengaruhi perusahaan atau pada dunia bisnis agar terarah seperti peraturan perdagangan maupun stabilitas pemerintahan.

b) Ekonomi (*Economic*)

Faktor analisis ekonomi terkait dengan kondisi ekonomi dalam negeri dan bagaimana pengaruh strategi perusahaan terhadap perekonomian dalam negeri seperti nilai tukar, inflasi, devisa negara, pendapatan perkapita warga negara serta pertumbuhan ekonomi.

c) Sosial (*Social*)

Faktor analisis sosial budaya dan demografi adalah tentang keanekaragaman kondisi sosial yang sangat berpengaruh terhadap permintaan kebutuhan konsumen dan mempengaruhi total keseluruhan potensi target pasar, misalnya gaya hidup, tenaga kerja, kesehatan, komunikasi, sikap masyarakat, tingkat pertumbuhan penduduk, level pendidikan, wilayah, keyakinan, nilai dan norma, bauran etnis dan lain sebagainya.

d) Teknologi (*Technology*)

Faktor analisis teknologi merupakan kesadaran perusahaan tentang perubahan dari masa ke masa terkait tentang perkembangan teknologi dan informasi terbaru yang berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan atau bisnis.

e) Peraturan (*Legal*)

Faktor analisis peraturan adalah kondisi yang terkait dengan hukum, kebijakan dan etika dalam menjalankan sebuah usaha atau bisnis, yakni tetapan atau perubahan perundang-undangan, pekerjaan, impor dan ekspor, konsumen, iklan dan promosi, badan pengawas dan segala hal yang menyangkut dengan peraturan serta tata kelola perusahaan atau organisasi.

f) Lingkungan (*Environmental*)

Faktor analisis lingkungan terkait dengan seluruh aktivitas dan perencanaan yang memiliki pengaruh terhadap keputusan ketersediaan energi dan biaya, cuaca, pembuangan limbah, pengaruh sosial, konsekuensi ekologi, undang-undang dan kontaminasi dan lain sebagainya.

2.2.9 Analisis lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan keadaan yang ada didalam perusahaan atau organisasi dengan memperhatikan pelaku yang terlibat pada lingkungan internal sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan demi peencapaian targetnya. Analisis lingkungan internal didefinisikan oleh Nedelea dan Paun (2009) merupakan suatu proses perencanaan yang strategis dalam meninjau, menganalisa serta mengkaji secara keseluruhan manajemen interen perusahaan terkait sumber daya, proses produksi, operasional, informasi, pemasaran, distribusi, pemasaran, keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

dari masing-masing departemen tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang secara optimal dan menghindari atau meminimalisir ancaman terhadap perusahaan. Sedangkan Green dan Medlin (2003) menerangkan bahwa manajemen dapat memperhatikan dan menganalisis variabel internalnya menggunakan analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yakni metode analisis pendekatan yang digunakan untuk menganalisis manajemen bisnis mulai dari bahan baku (*raw material*) hingga sampai kepada pelanggan akhir terkait dengan nilai yang dimiliki pada tiap-tiap kegiatan.

2.3 Penentuan dan Pengambilan Keputusan Manajemen

Proses penentuan dan pengambilan keputusan adalah tahapan terakhir pada *top management* dalam merencanakan sebuah strategi yang tepat demi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan akhir yakni penciptaan dan penambahan nilai. Dalam proses tersebut perusahaan diharuskan memilih dan mempertimbangkan seluruh faktor eksternal maupun internal yang akan mempengaruhinya juga berdasarkan penilaian, preferensi, proyeksi dan keyakinan akan terciptanya penambahan nilai pada suatu perusahaan. *Input* pengambilan keputusan adalah hasil dari perumusan alternatif strategi dari matriks TOWS sehingga akan disesuaikan dengan kapabilitas perusahaan. Menurut Ali & Kumar (2011), pada proses pengambilan keputusan tidak ada jaminan tertentu keputusan tersebut selalu pada arah yang benar, namun disinilah peran dari *top management* menggunakan pendekatan dalam memahami kondisi aktual (rasional), intelektual serta terstruktur dibanding menggunakan pendekatan tidak terstruktur (informal).

2.3.1 Matriks *external factors evaluation* (EFE) dan matriks *internal factor evaluation* (IFE)

Lingkungan eksternal adalah suatu lingkungan perusahaan dimana perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor dari luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja dalam penciptaan dan penambahan nilai suatu barang. Menurut Dandage *et al.* (2019) lingkungan eksternal suatu perusahaan meliputi dua bagian, yakni lingkungan industri dan lingkungan umum. Lingkungan umum adalah suatu perspektif lingkungan eksternal yang membantu dalam menyusun

faktor-faktor yang memiliki cakupan luas dan berada diluar serta terlepas dari operasi pada perusahaan atau organisasi. Sedangkan lingkungan industri adalah sejumlah faktor ancaman berasal dari pelaku, pemasok bahan baku, pembeli, produk alternatif dan kekuatan serta tanggapan kompetitif persaingan antara para pesaing lainnya dan sangat mempengaruhi perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu indikasi dari faktor-faktor lingkungan external yang disebutkan diatas dirangkum sepenuhnya pada matriks *external factor evaluation* (EFE).

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) adalah bagian lanjutan dari analisis faktor eksternal yang digunakan sebelumnya yakni *PESTLE* analysis untuk menyatukan sejumlah ancaman dan peluang perusahaan. Pada tahapan menganalisa matriks EFE dilakukan perhitungan terhadap bobot dan pemberian nilai (*rating*) pada setiap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Matriks EFE memuat segala faktor eksternal perusahaan yang berpotensi mempengaruhi peluang serta ancaman terhadap informasi dari kondisi eksternalnya yakni politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, hukum atau peraturan dan lingkungan. Selanjutnya perusahaan akan membuat suatu perencanaan strategis dengan menentukan dan mengevaluasi informasi tersebut mengenai pengaruh indikator apa saja yang dapat menguntungkan atau merugikan perusahaan dalam jangka panjang (Katsioloudes dan Arpi, 2016). Hasil dari analisis matriks EFE akan digunakan untuk mengetahui seberapa besar ancaman yang akan terjadi baik yang berpengaruh secara langsung maupun tak langsung dan peluang yang akan diterima (Leliga *et al.*, 2013).

Sementara itu lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada pada ruang interen dan memiliki dampak langsung terhadap suatu perusahaan. Perusahaan memiliki sumber daya, kapabilitas dan kemampuan yang dalam keadaan tertentu akan digunakan untuk menentukan letak posisinya. Posisi perusahaan dipengaruhi oleh salah satu analisis faktor yang disebut analisis faktor internal. Faktor internal terdiri atas seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan produknya, mulai dari bahan baku, produksi hingga sampai kepada pelanggan (Barney, 1995). Hasil dari analisis faktor internal akan dimuat pada matriks *internal factor evaluation* (IFE).

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan bagian lanjutan analisis faktor internal yang digunakan sebelumnya yakni *value chain analysis*

(VCA) dan merupakan alat bantu untuk menilai serta mengevaluasi posisi kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Perhitungan matriks IFE dilakukan sama dengan matriks EFE, yaitu perhitungan terhadap bobot dan pemberian rating disetiap faktornya. Namun matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor lingkungan internal yang berpengaruh terhadap penambahan nilai dan akan menganalisa kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan tersebut. Hasil analisis matriks IFE digunakan sebagai dasar perusahaan untuk melakukan evaluasi dan membuat perencanaan tentang pengendalian terhadap kekurangan dan pemanfaatan akan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

	Tinggi	Sedang	Rendah
	4,0	3,0	2,0
Kuat	I <i>growth and build strategy</i>	IV <i>stability strategy</i>	VII <i>growth or diverst strategy</i>
Rata-rata	II <i>growth and build strategy</i>	V <i>growth and build strategy</i>	VIII <i>growth or diverst strategy</i>
Lemah	III <i>retrenchment strategy</i>	VI <i>retrenchment strategy</i>	IX <i>retrenchment strategy</i>
	3,0	2,0	1,0

Gambar 4 Model strategi bisnis

Sumber: Rangkuti, 2014

Tahapan selanjutnya adalah tahapan untuk menyesuaikan sumber daya yang ada dengan mengkonversikan matriks EFE dan IFE menjadi matriks eksternal dan internal faktor (EI) melalui penggabungan matriks yang sebelumnya telah diperoleh antara bobot skor EFE dan IFE. Manfaat lain dari konversi matriks EI adalah untuk memudahkan unit bisnis mengetahui posisi strategisnya sehingga dapat dijadikan dasar perencanaan alternatif pengembangan tepat yang akan dilakukan terhadap bisnisnya (Aushaf dkk., 2020). Hasil yang diperoleh dari pemberian rating dari masing-masing matriks EFE dan IFE akan disusun membentuk matriks EI (*External-Internal*) sehingga kategori kuadran letak perusahaan dapat diketahui dan perusahaan diharapkan dapat menyusun strategi perencanaan sesuai kategorinya.

Berikut dibawah ini adalah model matriks EI yang akan menunjukkan letak posisi perusahaan melalui titik potong yang dihasilkan oleh nilai EFE dan IFE.

Gambar 4 model strategi Eksternal-Internal (EI) diatas menunjukkan sembilan sel strategi yang terdapat didalamnya sehingga dapat digolongkan menjadi tiga strategi inti. Strategi tersebut antara lain sebagai berikut (David, 2011):

1. Strategi pertama adalah strategi pertumbuhan dan pembinaan (*growth and focus*) yang dimana sel termasuk didalamnya adalah sel I, II dan V. Pemilihan strategi yang sesuai dengan sel tersebut adalah strategi intensif (pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar) dan strategi integrasi dengan berbagai perspektif diantaranya integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal maupun vertikal. Sel I dengan fokus integrasi vertikal sedangkan sel II dan V dengan fokus integrasi horizontal. Integrasi vertikal adalah bentuk strategi dimana perusahaan dapat melakukan pertumbuhan secara internal melalui merger maupun akuisisi. Sedangkan integrasi horizontal adalah strategi dengan tujuan memperluas aktivitas bisnis dengan melakukan pengambilan alih aktivitas bisnis lain namun masih dalam satu rantai nilai yang sama dengan tujuan untuk peningkatan bisnis, peningkatan nilai tambah terhadap para pelaku yang terlibat dalam rantai nilainya, mengurangi persaingan bisnis atau memanfaatkan peluang pasar yang baru.
2. Strategi kedua adalah strategi pertahanan (*stability*) adalah sel IV dengan fokus peningkatan efisiensi kinerja serta perolehan nilai tambah dan strategi pertumbuhan dan diversifikasi (*growth and diversification*) dengan sel VII dan VIII. Diversifikasi terbagi atas 3 jenis yakni horizontal, konsentris dan konglomerat. Diversifikasi horizontal dilakukan ketika perusahaan memiliki tujuan untuk menambah keunggulan produk agar memperoleh peluang yang besar sedangkan konsentris dilakukan ketika perusahaan beralih fokus terhadap penambahan seluruh layanan yang terkait dengan penjualan produk. Berbeda halnya dengan diversifikasi konglomerat adalah jenis strategi dengan menambah aktivitas bisnis baru yang berbeda dengan aktivitas bisnis sebelumnya.
3. Strategi ketiga adalah strategi penghematan (*retrenchment*), yakni strategi pilihan yang dilakukan untuk memangkas aktivitas yang kurang efisien dan tidak memberikan nilai baik pada produk maupun layanan untuk stabilitas keuangan

dan aset yang dimiliki. Sel yang termasuk didalamnya adalah sel III, VI dan IX. Strategi yang tepat untuk sel ini adalah strategi *turnaround* yakni penghematan yang sengaja dilakukan untuk menyusun dan memperkuat nilai perusahaan dan strategi *divestment* melalui penyingkiran bagian yang tidak memberikan nilai tambah atau kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan.

Formulasi penyusunan strategi pada matriks EI berdasar pada 2 dimensi kunci (*keys of dimension*), yakni total nilai EFE yang telah diberi bobot pada sumbu (y) dan total nilai IFE yang telah diberi bobot pada sumbu (x), sehingga sumbu tersebut (y,x) dapat menunjukkan suatu nilai posisi akhir suatu perusahaan. Pada sumbu (y) total nilai yang diperoleh EFE menunjukkan pada bobot 1,00 sampai 1,99 masuk pada kategori rendah; bobot 2,0 sampai 2,99 masuk dalam kategori sedang; dan bobot 3,0 sampai 4,0 masuk dalam kategori tinggi. Begipula total nilai pada sumbu (x) oleh IFE menunjukkan pada bobot 1,00 sampai 1,99 masuk dalam kategori internal lemah; bobot 2,0 sampai 2,99 masuk dalam kategori internal sedang; dan bobot 3,0 sampai 4,0 masuk dalam kategori internal kuat.

2.3.2 Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan alat bantu formulasi pada perusahaan atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan untuk merencanakan dan menetapkan strategi yang akan dibangun berdasarkan realitas untuk memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang, serta secara bersamaan pula dapat meminimalisir kekurangan yang dimiliki dan ancaman terhadap perusahaan atau organisasi tersebut (Datta, 2020). Penggunaan matriks TOWS memiliki tujuan utama pada suatu perusahaan atau organisasi, yaitu menentukan strategi yang tepat. Terdapat 4 jenis strategi yang digunakan meliputi *SO strategy* (*strength-opportunities*), *WO strategy* (*weakness-opportunities*), *ST strategy* (*strength-threats*) dan *WT strategy* (*weakness-threats*). Menggabungkan faktor eksternal dan internal yang telah diperoleh adalah bagian perencanaan pengembangan dan penilaian yang baik dari tiap-tiap faktornya (David & Han, 2004). *SO strategy* merupakan strategi upaya untuk meningkatkan kekuatan internal yang dimiliki dengan memaksimalkan pemanfaatan peluang yang ada pada suatu perusahaan atau organisasi. *WO strategy* adalah strategi upaya untuk meminimalkan kelemahan

yang ada di lingkup interen untuk memanfaatkan peluang dari eksternal. Begitupula *ST strategy* merupakan suatu usaha untuk mengoptimalkan seluruh kekuatan internal yang dimiliki untuk menghindari terjadinya ancaman. Sedangkan *WT strategy* adalah strategi dalam meminimalkan kelemahan internalnya serta menghindari berbagai ancaman dari eksternal perusahaan atau organisasi (Aslan, 2012).

2.3.4 Pendekatan kualitatif

Matriks TOWS adalah pendekatan kualitatif berbentuk matriks TOWS sebagaimana yang dikembangkan oleh Weihrich (1982) sebagai satu langkah lebih maju dari analisis SWOT dengan keunggulan implikasi lebih mudah diterapkan berdasarkan keadaan yang sedang dialami. Matriks ini menampilkan delapan kotak yang memuat faktor eksternal (ancaman dan peluang) berada pada dua kotak sebelah kiri sedangkan untuk faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berada pada dua kotak paling atas. Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor- faktor eksternal dan internal.

INTERNAL FACTORS	Strength – S <i>Strength internal factors of company</i>	Weakness – W <i>Weakness internal factors of company</i>
EXTERNAL FACTORS		
Opportunities – O <i>Opportunities external factors of company</i>	SO Strategy <i>Strategy design using the strength of company to increase the opportunities</i>	WO Strategy <i>Strategy design to decrease the weakness of company to increase the opportunities</i>
Threats – T <i>Threats external factors of company</i>	ST Strategy <i>Strategy design using the strength of company to resolve the threats</i>	WT Strategy <i>Strategy design to decrease the weakness of company to resolve the threats</i>

Gambar 5 Model strategi bisnis

Sumber: Rangkuti, 2014

Sel SO: *Comparative Advantages* yakni pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel ST: *Mobilization* merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan

organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel WO: *Divestment/Investment* adalah interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel WT: *Damage Control* merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

2.3.5 Analytical hierarchy process (AHP)

Analytical Hierarchy Process adalah suatu metode dalam penyusunan peringkat alternatif keputusan dengan beberapa kriteria sehingga perusahaan dapat menentukan alternatif terbaik untuk keputusannya. *Analytical hierarchy process* (AHP) mengembangkan nilai untuk memeringkat pada setiap alternatif keputusan berdasarkan sejauh mana kriteria alternatif tersebut dapat dipenuhi (Badea, 2014). Menurut Singh (2013) bahwa analisis proses hirarki adalah sebuah teknik dalam pemuatan keputusan yang memiliki kriteria banyak (*multicriteria*), dimana kriteria tersebut akan dibandingkan satu dengan kriteria lainnya menurut level kepentingannya. Sedangkan Dos *et al.* (2019) menyatakan *analytical hierarchy process* adalah metode penyelesaian masalah dengan pengambilan keputusan melalui pemecahan solusi permasalahan, pengelompokkan lalu penyusunan struktur berdasarkan hirarkinya.

Metode AHP ini adalah suatu cara yang paling sederhana untuk mengatasi berbagai relasi fungsi pada suatu jaringan yang sangat kompleks dengan menggunakan perbandingan berpasangan, perhitungan faktor pembobotnya serta membuat satu analisa sehingga dapat menetapkan prioritas paling relative diantara alternati-alternatif yang tersedia. Karena sifatnya yang sederhana, metode AHP

merupakan metode fleksibel yang dapat diubah sesuai keadaan yang terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan untuk menyimpan seluruh rencana solusi kreativitas pada pemecahan masalah (Herjanto, 2009). Keunggulan menggunakan metode AHP adalah pada proses pengambilan keputusan bisa didesain secara grafis sehingga mudah dipahami oleh seluruh level yang terkait pada pengambilan keputusan. Penyelesaian bentuk masalah dengan *analytical hierarchy process* memiliki beberapa dasar yang harus dipahami oleh pembuat keputusan sebagai berikut (Bhagwat and Sharma, 2007):

a. Penyusunan Hierarki (*Decomposition*)

Masalah multikriteria dalam analisis hierarchy proses dirangkum dalam bentuk hierarki yang terdiri dari 3 bagian utama yakni *goals*, kriteria dan pilihan alternatif. Proses perangkuman akan disederhanakan dari permasalahan yang sangat kompleks hingga menjadi bentuk hierarki inilah yang disebut dekomposisi (penyederhanaan).

b. Penilaian kriteria dan alternatif (*Comparative judgement*)

Bentuk dari kriteria dan alternatif dilakukan dengan perbandingan berpasangan sehingga akan diketahui skala kepentingan dari masing-masing kriteria yang tersedia terhadap kriteria yang lainnya. Skala 1 sampai 9 dapat digunakan untuk mengutarakan pendapat penyelesaian berbagai persoalan yang ada.

c. Penentuan prioritas (*Synthesis of Priority*)

Pada kriteria dan alternatifnya, sangat diwajibkan perbandingan berpasangan, karena akan menghasilkan nilai nilai perbandingan relatif yang nantinya akan diolah untuk menentukan peringkat relative dari seluruh alternatif-alternatif keputusan. Baik kriteria kualitatif maupun kuantitatif dapat dibandingkan sesuai dengan *judgement* yang telah ditentukan sebelumnya yang dapat menghasilkan bobot dan prioritas masing-masing. Sementara itu, bobot dan prioritas tersebut dapat dihitung dengan manipulasi matriks atau penyelesaiannya menggunakan persamaan matematika.

d. Konsistensi logis (*Logical consistency*)

Konsistensi logis memuat seluruh materi yang diklasifikasikan secara valid dan diberi peringkat konsistensi sesuai dengan kriteia-kriterianya yang logis.

2.4 Penelitian Terdahulu

Perkembangan rantai nilai semakin diincar oleh banyak kalangan, salah satunya pelaku industri. Hal demikian disadari betapa pentingnya mengetahui sebuah nilai dalam rantai suatu bisnis sehingga dapat menetapkan tiap nilai yang ada pada alur proses tersebut serta dapat meningkatkan nilai tambah. Penelitian terdahulu merupakan landasan yang memegang peranan penting untuk dilakukannya sebuah penelitian. Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan dan dasar pemikiran penelitian ini sebagai pengembangan dan perbandingan. Penelitian terdahulu yang digunakan bersumber dari beberapa tesis dan jurnal yang masih ada keterkaitan dengan tema peneliti berikut seperti;

Hartono & Pristianingrum (2021) dengan penelitian “Faktor Internal yang Mempengaruhi *Cycle Effectiveness* (CE) pada Pabrik Gula Madukismo” secara deskriptif menyatakan Industri Gula di Indonesia sedang mengalami tingkat persaingan yang tinggi dikarenakan rendahnya produksi namun pola konsumsi yang semakin meningkat. Penelitian menggunakan pendekatan analisis rantai nilai Porter dengan mengidentifikasi aktivitas pabrik yang selanjutnya dilakukan pengintegrasian melalui pendekatan analisis aktivitas untuk mendapatkan nilai tambah (*value added*). Hasil yang diperoleh adalah faktor internal perusahaan akan mempengaruhi CE, seperti kerusakan pada mesin produksi yang menyebabkan aktivitas menjadi terhambat dan tidak bernilai tambah.

Sedangkan Wuryantoro dan Ayu (2022) dalam penelitiannya terkait nilai tambah dalam “Analisis Rantai Nilai dan Efisiensi Pemasaran Beras di Kabupaten Lombok Barat” untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif yakni nilai pelanggan dapat ditingkatkan dengan memahami dengan baik hubungan antara produsen, pemasok dan konsumen. Hasil yang diperoleh terdapat 3 saluran pemasaran yang secara bersamaan mendapatkan hasil efisien yang dilihat melalui efisiensi pemasaran seperti analisis margin, indeks efisiensi maupun *share* harga. Penelitian ini menunjukkan terjadi persebaran keuntungan yang rata ditiap pelakunya melalui sistem pemasaran.

Selain uraian penelitian diatas terdapat beberapa penelitian terkait penelitian yang dilakukan peneliti yang dirangkum dalam tabel berikut dibawah ini.

Tabel 4 Penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Fokus Objek
1.	Ahmed <i>et al.</i> (2020)	<i>Potatoes Value Chain Analysis and Development in River Nile State of Sudan</i>	<i>Value Chain Analysis</i>	Hasil analisis pada rantai nilai produk kentang tersebut bahwa tingkat pemasaran yang tidak optimal, buruknya tingkat pelayanan purna jual, level panen yang cenderung menurun karena kurang mendapat perhatian dari otoritas setempat. Untuk mengatasi kendala dibutuhkan kerjasama dalam mengelola rantai nilai agar lebih baik antar pemangku kepentingan, yang melibatkan lembaga pemerintah serta organisasi pertanian nasional maupun internasional.	Kentang
2.	Salam <i>et al.</i> (2021)	<i>Value Chain Analysis of Toraja Coffee</i>	<i>Value Chain Analysis</i>	Hasil menunjukkan ketidakseimbangan margin keuntungan yang diperoleh antara petani, produsen dan pengepul. Petani adalah pelaku yang paling dirugikan karena memperoleh margin paling rendah. Oleh karena itu disarankan kepada para petani untuk memahami rantai nilai agar produk yang dijual sesuai dan memiliki nilai tambah sehingga dari sisi pendapatan dapat lebih tinggi.	Kopi Toraja
3.	Lihawa dkk. (2021)	Analisis Rantai Nilai pada Komoditas Jagung di Kabupaten Pohuwato Provinsi Gorontalo	<i>Value Chain Analysis (Margin & Activity)</i>	Hasil analisis rantai nilai menunjukkan margin tertinggi diperoleh pedagang lokal. Sedangkan dalam analisis rantai nilai Porter setiap pelaku dalam rantai nilai melaksanakan aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Pelaku utama dalam rantai nilai adalah petani jagung yang memiliki beberapa kelemahan yakni pada aktivitas pendukung yang masih belum terorganisir dengan baik, sedangkan pada aktivitas utama terdapat pada aktivitas operasi pemeliharaan tanaman yang menyebabkan hasil produksi jagung tidak optimal.	Jagung
4.	Nufus dkk. (2021)	Analisis Rantai Nilai Agroindustri Biofarmaka Komoditas Kunyit di Kabupaten Ponorogo	<i>Business Process Model And Nation and Hayami Method</i>	Hasil penelitian menunjukkan pola distribusi komoditas kunyit yakni petani, pengepul, distributor lokal maupun eksportir. Perolehan nilai tambah berdasarkan metode hayami diperoleh pengepul dengan nilai tambah tertinggi dan petani dengan nilai tambah terendah.	Kunyit

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil	Fokus Objek
5.	Staritz <i>et al.</i> (2022)	<i>Price-Setting Power in Global Value Chains: The Cases of Price Stabilisation in the Cocoa Sectors in Cote d'Ivoire and Ghana</i>	<i>Value Chain Analysis</i>	Hasil menunjukkan bahwa pelaku di sepanjang <i>value chain</i> kakao, ini terkait dengan kekuatan penetapan harga dari 'pedagang penggiling' dan peran kunci lindung nilai keuangan dan perdagangan di pasar turunan komoditas dalam strategi bisnis mereka. Proses finansialisasi telah meningkatkan kompleksitas perdagangan derivatif dan jangka pendek, mempercepat konsolidasi di antara pedagang penggiling dan membuat stabilisasi harga menjadi lebih menantang.	Kakao
6.	Wubet <i>et al.</i> (2022)	<i>Value Chain Analysis of Potato in Farta District of South Gondar Zone, Amhara National Regional State of Ethiopia</i>	<i>Value Chain Analysis and Heckman's Model of Economics</i>	Hasil perolehan penelitian ini yakni tingkat pendidikan petani, pengalaman bertani, jumlah kontak penyuluh, luas lahan yang dialokasikan untuk kentang, dan jumlah pupuk anorganik merupakan variabel yang signifikan mempengaruhi jumlah penawaran pasar kentang secara positif. Kendala utama untuk produksi dan komersialisasi kentang di wilayah studi adalah: Kekurangan benih unggul, kurangnya pelatihan peningkatan kapasitas untuk pendekatan manajemen pascapanen, fluktuasi harga, kurangnya informasi pasar, tidak adanya kerangka kebijakan dalam harga ditetapkan strategi produksi dan kendala pemasaran kentang.	Kentang
7.	Omondi (2022)	<i>Poultry Value Chain in Two Medium-Sized Cities in Kenya; Insights from Cluster Theory</i>	<i>Value Chain Analysis</i>	Pasar spot adalah struktur tata kelola utama dalam rantai nilai unggas di Thika dan Kisumu. Petani dan pedagang menggunakan berbagai mekanisme peningkatan untuk mempertahankan daya saing mereka. Namun, beberapa produsen dan pedagang terlibat dalam kegiatan ilegal seperti pencurian unggas, penyembelihan ilegal, dan penjualan pakan unggas berkualitas rendah yang tercemar. Hasil juga menunjukkan bahwa produsen unggas di Thika menikmati keuntungan karena terletak di sekelompok pabrik pakan dan dekat dengan pasar produksi.	Unggas

Melalui beberapa penelitian terdahulu pada uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa setiap penelitian memiliki fokus objek ataupun penggunaan metode yang berbeda. Oleh sebab itu, penelitian kali ini dengan melihat rantai nilai dan bagaimana penciptaan nilai tambah belum optimal pada objek fokus peneliti yakni komoditas gula tebu dari Pabrik Gula Takalar yang kemudian dapat diusulkan suatu perencanaan strategi pengelolaan yang dapat meningkatkan nilai tambah maupun meningkatkan keunggulan bersaing pada bisnis tersebut. Pada latar belakang penelitian ini juga menjelaskan bahwa gula tebu menjadi salah satu komoditas yang sangat penting bagi masyarakat baik lokal maupun mancanegara karena nilai dan tingkat kebutuhannya terus meningkat kedudukannya sebagai salah satu kebutuhan pokok.

Penelitian ini sangat cocok dan tepat sasaran menggunakan metode *value chain analysis* (analisis rantai nilai) dimana metode ini merupakan alat analisis strategik yang menggambarkan keseluruhan aktifitas yang ada pada perusahaan untuk menghasilkan barang yang akan disalurkan ke konsumen. Peneliti memilih metode *value chain analysis* agar membantu perusahaan untuk mengetahui letak dimana keunggulan sebuah perusahaan dan kekurangannya yang disebut faktor internal. Dengan kata lain, metode ini merupakan alat bantu perencanaan penyusunan strategi tepat yang akan digunakan perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja dan meningkatkan nilai tambah pada internal bisnisnya.

Penggunaan pendekatan dalam penelitian ini juga memadukan metode *value chain analysis* dengan *PESTLE analysis* dengan melihat faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum serta lingkungan perusahaan yang mempengaruhinya sehingga dapat membantu para *stakeholder* atau pemangku kepentingan perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Kedua metode tersebut membentuk faktor-faktor yang mempengaruhi Pabrik Gula Takalar dalam menciptakan nilai tambahnya. Faktor internal dari *value chain analysis* disebut sebagai kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*) serta faktor eksternal dari *PESTLE analysis* disebut sebagai ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunity*), sehingga dilanjutkan menggunakan *TOWS analysis* adalah untuk mengetahui faktor yang paling mempengaruhi dalam proses penciptaan nilai tambah Pabrik Gula Takalar. Sejalan

dengan hal itu juga, posisi pabrik akan diketahui melalui pemasukan hasil pada matriks *external factor evaluation* (EFE) dan *internal factor evaluation* (IFE). Hasil ringkasan dan evaluasi EFE dan IFE digambarkan untuk membantu para pembuat keputusan (*stakeholder*) dalam membandingkan pilihan-pilihan strategis yang terlihat setelah mengetahui posisinya, yakni menggunakan *SO strategy* dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki untuk mengoptimalkan peluang eksternal yang ada dan *ST strategy* yaitu menggunakan kekuatan yang telah ada untuk menghindari potensi ancaman yang terjadi. Demikian pula sebaliknya pada pemanfaatan peluang eksternal untuk meminimalisir kelemahan yang terjadi pada internal merupakan ciri dari *WO strategy* dan *WT strategy* adalah cara pabrik Gula Takalar dalam mengurangi kelemahan yang dimiliki untuk meminimalisir ancaman yang akan terjadi. Demi capaian strategi pengelolaan yang tepat melalui rantai nilai, dilakukan teknik *Analytical Hierarki Process* (AHP) dengan pemilihan strategi alternatif yang telah disusun yaitu pemberian nilai dan bobot terhadap kepentingan dari masing-masing pilihan alternatif tersebut dengan harapan hasil akhir akan memberikan sebuah rencana pengelolaan yang tepat guna sesuai dengan prioritas proses dalam penciptaan nilai tambah di Pabrik Gula Takalar.

