

## **ANALISA PROSES PRODUKSI, KOMPOSISI KARYAWAN TERHADAP PRODUKTIVITAS PADA PT. ANGELS PRODUCTS, BOJONAGARA, SERANG, BANTEN**

*PRODUCTION PROCESS ANALYSIS, EMPLOYEE COMPOSITION ON PRODUCTIVITY AT PT.  
ANGELS PRODUCTS,  
BOJONAGARA, SERANG, BANTEN*

<sup>1</sup>Herwinda Astuti ; <sup>2</sup>Vira Saskia Putri ; <sup>3</sup>M. Rizky Zahrowi K ; <sup>4</sup>Ady Eldiwan ; <sup>5</sup>Bajongga Apriyanto ; <sup>6</sup>Dutiks Dian Utami Dewi ; <sup>7</sup>Sarah Kristin Mailini ; <sup>8</sup>Jauhari ; <sup>9</sup>Rima Yulianti ; <sup>10</sup>Sultia Linika Sari ; <sup>11</sup>Tuana Resmin Florentina ; <sup>12</sup>Juparna Purba ; <sup>13</sup>Salman Yulianto ; <sup>14</sup>Bomer Pasaribu ; <sup>15</sup>Partogi S. Samosir ; <sup>16</sup>Eddy Sanusi Silitonga

Magister Manajemen (Fakultas Ekonomi, Universitas Krisnadwipayana),

### **ABSTRAK**

*Gula rafinasi adalah gula yang berasal dari pemurnian gula mentah atau raw sugar kemudian mengkristalkan nya kembali. Gula Rafinasi hanya boleh digunakan untuk industry berdasarkan SK Menperindag no 527/MPT/KET/9/2004, gula rafinasi dilarang dijual bagi konsumsi rumah tangga karena harus melalui proses lebih lanjut. Dengan kapasitas Produksi 5,5 Juta ton pertahun, tingkat utilitas berkisar 60 persen untuk memenuhi kebutuhan 3 juta ton pertahun. Pemerintah harus mengeluarkan persetujuan impor (PI) bahan baku gula rafinasi untuk kebutuhan industri dan kelangsungan operasional Perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah: Mengidentifikasi faktor – faktor lingkungan eksternal dan internal yang dapat menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan sejenis dengan menganalisa proses produksi yang berkaitan dan produktivitas perusahaan dilihat dari hasil kapasitas melting gula rafinasi yang dihasilkan perusahaan pertahun. Adapun Metode penelitian menggunakan literatur studi serta berdasarkan pengamatan dan tanya jawab langsung (data sekunder) pada PT Angels Product beralamat di Bojonegara provinsi Tangerang, Banten pada kegiatan field study tanggal 17 Desember 2022 yang diikuti oleh seluruh Mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi. Kesimpulan sementara jika faktor komposisi karyawan berpengaruh terhadap kapasitas produksi, berdasarkan data kapasitas Melting Ton/tahun terdapat penurunan kapasitas produksi, hal ini bisa jadi akan mempengaruhi keuntungan perusahaan atau produktivitas perusahaan, jika dikaitkan dengan komposisi karyawan pada tahun 2017 yang berjumlah 446 (table jumlah karyawan) dapat memproduksi 435.200 Ton pertahun (tabel kapasitas melting perton pertahun) sedangkan di rata rata karyawan rentang tahun 2018 sampai dengan 2021 sebanyak 435 karyawan kapasitas produksi hanya 331 Ton/tahun.*

**Kata kunci:** EFE, Gula kristal rafinasi, IFE, Produktivitas, Kapasitas Produksi, SWOT.

### **ABSTRAC**

*Refined sugar is sugar that comes from refining raw sugar or raw sugar and then recrystallizes it. Refined sugar may only be used for industry based on the Decree of the Minister of Industry and Trade no 527/MPT/KET/9/2004, refined sugar is prohibited from being sold for household consumption because it has to go through further processing. With a production capacity of 5.5 million tons per year, the utility rate is around 60 percent to meet the needs of 3 million tons per year. The government must issue import approvals (PI) for refined sugar raw materials for industrial needs and the continuity of the Company's operations. The purpose of this research is to: Identify external and internal environmental factors that can become opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company in competing with similar companies by analysing related production processes and company productivity seen from the results of the refined sugar melting capacity produced by the company*



# SIKAMA : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat

Vol. ...., No. ...., Februari / Agustus 2023... Hal 1 – ....

ISSN ..... (print) dan ISSN ..... (online)

---

*annually . The research method uses study literature and is based on direct observation and question and answer (secondary data) at PT Angels Product having its address at Bojonagara, Tangerang*

province, Banten during a field study activity on December 17 2022 which was attended by all Magister of Management Students at the Faculty of Economics. The temporary conclusion is that if the employee composition factor affects to production capacity, based on Melting Ton/year capacity data there is a decrease in production capacity, this could be affect to company profits or company productivity, if it is related to the composition of employees in 2017, which totalled 446 (table number of employees ) can produce 435,200 Tons per year (table of melting capacity per ton per year) while on average employees from 2018 to 2021 are 435 employees with a production capacity of only 331 Tons/year  
Keywords: Refined Sugar, Productivity, Product capacity, IFE, EFE, SWOT

## 1.1. PENDAHULUAN

Gula merupakan salah satu dari Sembilan bahan pokok yang dikonsumsi masyarakat Indonesia. Sebagian besar gula di konsumsi oleh masyarakat sebagai sumber energi, pemberi cita rasa dan sebagai bahan baku industry makanan dan minuman. Gula merupakan salah satu bahan pangan sumber Karbohidrat dan sumber energi atau tenaga yang dibutuhkan oleh tubuh manusia. Dalam pedoman pola pangan harapan (PPH), tercantum energi yang di anjurkan yang berasal dari gula sebesar enam persen (6%) dari total kecukupan energi atau 110 kalori perkapita perhari setara dengan 30-gram gula pasir. Selain itu, gula termasuk bahan pemanis alami yang tidak membahayakan Kesehatan bagi pemakainya jika dikonsumsi secukupnya (Wiryastuti, 2002).

Gula yang dikenal masyarakat adalah gula berbahan baku tebu, yang di kenal dengan gula putih atau gula pasir. Di Indonesia, jenis gula berbahan dasar tebu dibagi menjadi TIGA JENIS, yaitu: Gula mentah (Raw Sugar), gula kristal putih (Plantation white sugar), dan gula kristal rafinasi (Refined sugar). Jenis gula berbahan baku tebu yang di peruntukkan untuk konsumsi langsung oleh masyarakat Indonesia adalah gula kristal putih (plantation white sugar) atau lebih dikenal dengan gula pasir atau gula putih. Sedangkan raw sugar digunakan sebagai bahan baku utama produksi gula rafinasi dan penggunaan gula rafinasi diperuntukkan sebagai bahan baku industry makanan, minuman dan farmasi. Gula rafinasi adalah gula yang berasal dari pemurnian gula mentah atau raw sugar kemudian mengkristalkan nya kembali. Di Indonesia, penggunaan gula rafinasi dibatasi untuk konsumsi tidak langsung atau antara melalui industry makanan, minuman dan farmasi, karena untuk konsumsi langsung masih dilarang untuk kepentingan perlindungan industry gula dalam negeri (Sub Dinas Bina Produksi). Gula Rafinasi hanya boleh digunakan untuk industry berdasarkan SK Menperindag no 527/MPT/KET/9/2004, gula rafinasi dilarang dijual bagi konsumsi rumah tangga karena harus melalui proses lebih lanjut.

Tahun 2008, Industri gula rafinasi terdiri dari empat Perusahaan yang mendapat kan izin pemerintah dan memiliki status Importir Produsen (IP) dan juga tegabung dalam Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (AGRI). Adapun ke 4 (empat) perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. PT Angels Product Bojonagara, Serang Banten
2. PT Jawanis Rafinasi, Cilegon Banten
3. PT Sentra Usahatama Jaya Cilegon Banten
4. PT Permata Dunia Sukses Utama Cilegon Banten

Saat ini anggota Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (AGRI) anggota nya sudah bertambah menjadi 11 (sebelas) Perusahaan Gula Rafinasi. Sedangkan total produksi gula rafinasi menurut Ketua Umum Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (AGRI) 2019-2021 Benardi Dharmawan menyebutkan bahwa kebutuhan gula industry sebenarnya tidak pernah terkendala, Sebab, volume produksi tiap tahun nya sudah di prediksi. Di 2022, kebutuhan gula kristal rafinasi untuk industry di proyeksikan naik 5% menjadi 3,4 juta ton. Menurut catatannya, jumlah perusahaan industry gula rafinasi belm bergerak dari angka 11. Dengan kapasitas Produksi 5,5 Juta ton pertahun, tingkat utilitas berkisar 60 persen untuk memenuhi kebutuhan 3 juta ton pertahun (reporter Merdeka, Kamis, 20 Januari 2022 19:32 sumber: liputan6.com)

Kapasitas Produksi ke empat (4) Perusahaan anggota AGRI dapat di lihat pada table:

**Tabel 1: Kapasitas Produksi**

No	Perusahaan	Kapasitas Terpasang (Ton/Tahun)
1.	PT ANGELS PRODUCT (PT AP)	500.000
2.	PT JAWANIS RAFINASI (PT JMR)	500.000
3.	PT SENTRA USAHATAMA JAYA (PT SUJ)	540.000
4.	PT PERMATA DUNIA SUKSES UTAMA (PT PDSU)	390.000

Sumber: AGRI (Asosiasi gula rafinasi Indonesia), 2006

Pemerintah pun diharapkan segera mengeluarkan persetujuan impor (PI) bahan baku gula rafinasi untuk kebutuhan industri 2023 sebelum tahun ini usai. Untuk memastikan kebutuhan gula rafinasi Indonesia terpenuhi dan lebih penting adalah operasional Perusahaan gula rafinasi tetap dapat berjalan. Karena permasalahan kuota impor raw sugar sudah menjadi tantangan tersendiri buat Pengusaha gula rafinasi di Indonesia. Dari kebijakan kuota impor dan ketersediaan raw material untuk memenuhi kapasitas produksi perusahaan dengan menganalisa kebutuhan atau komposisi karyawan menjadi sangat penting dalam proses produksi perusahaan gula rafinasi agar operasional kantor tetap dapat berjalan dengan baik tanpa harus menghentikan kegiatan operasional karena ketidaktersediaan raw material. Menyikapi hal tersebut penulis merasa penting bagi perusahaan untuk mengatur proses atau alur produksi serta kapasitas produksi yang mungkin di pengaruhi oleh komposisi karyawan, selain menganalisa kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman dari pesaing agar Perusahaan tetap mampu bersaing di industri sejenis. Atau bisa juga di artikan bahwa internal faktor dan external faktor yang mempengaruhi kemampuan Perusahaan untuk tetap mampu bersaing juga menjadi hal yang tidak kalah penting untuk di Analisa dan di kaji lebih dalam.

## 1.2. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor – faktor lingkungan eksternal dan internal yang dapat menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan.
2. Menentukan posisi perusahaan dalam persaingan
3. Merumuskan alternatif – alternatif yang sesuai dengan kondisi perusahaan
4. Menentukan alternatif strategi utama yang tepat untuk dijalankan dan sesuai dengan kondisi perusahaan

Adapun manfaat dari penyusunan penelitian ini adalah :

1. Bagi PT. Angels Product; Memberikan masukan kepada pihak manajemen PT. Angels Product mengenai kondisi umum perusahaan dan bahan pertimbangan dalam perencanaan strategi yang tepat, alternatif strategi dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pengembangan bisnis perusahaan.
2. Bagi Penulis: Berguna untuk melatih kemampuan dalam menganalisis masalah serta menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai industri gula rafinasi.
3. Bagi Pembaca: Memberikan bahan acuan dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak yang berkepentingan dan sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya, khususnya mengenai industri gula rafinasi

## 1.3. RUMUSAN MASALAH

Produk gula rafinasi ini digunakan untuk industri makanan, minuman dan farmasi.

Sejak mengawali bisnisnya pada tahun 1997, PT. Angels Product (PT. AP) senantiasa berhadapan dengan berbagai macam rintangan dan hambatan. Di pasar domestik, PT. Angels Product (PT. AP) menghadapi persaingan dengan perusahaan sejenis dan persaingan akan meningkat seiring dengan penambahan perusahaan yang memproduksi gula rafinasi. Kondisi persaingan yang ketat dan serta keterbatasan pasokan raw sugar merupakan masalah yang dihadapi oleh PT. AP. Untuk itu, perusahaan harus dapat mengevaluasi dalam proses atau alur produksi dan mengidentifikasi peluang dan ancaman

yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan terkait dengan total produksi pinis good dari gula rafinasi tersebut dengan melihat kapasitas produksi pertahun dari tahun 2018 sd 2021 yang mana mengalami penurunan dari produksi tahun 2017 (435.200 ton).

Mengacu pada permasalahan angka kapasitas produksi atau melting bahan baku tersebut yang dihadapi perusahaan, maka permasalahan yang akan dianalisis dalam penelitian ini dirumuskan menjadi beberapa perumusan, sebagai berikut:

Faktor – faktor lingkungan eksternal dan internal apakah yang dapat menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan?

1. Kondisi lingkungan yang dihadapi oleh PT. Angels Product (PT. AP) selalu berubah karena terjadi perubahan – perubahan dalam berbagai aspek yang terdapat didalamnya. Perubahan – perubahan tersebut menciptakan tantangan besar bagi PT AP sehingga dibutuhkan analisis perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang yang bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi – kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan perusahaan dan meningkatkan efisiensi operasi. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor – faktor lingkungan eksternal dan internal apa sajakah yang berpengaruh terhadap posisi persaingan PT. AP.
2. Bagaimanakah posisi perusahaan dalam persaingan? PT AP harus bersiap – siap untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat karena jumlah perusahaan sejenis yang semakin bertambah juga dari sisi kemajuan teknologi informasi dan inovasi sebagaimana mana saat ini kita berada di era revolusi industri 4.0. Perusahaan – perusahaan yang ada dalam industri akan saling mempengaruhi dalam hal persaingan, dimana masing – masing pesaing memiliki kemampuan intern yang berbeda yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan relatif bergantung pada strategi yang dipilih. PT. AP harus membandingkan kemampuan internal dengan yang dimiliki oleh para pesaing utama untuk menentukan posisi relatif terhadap pesaing utama. Analisa SWOT dapat di terapkan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT AP dari persaingan dengan Perusahaan sejenis.
3. Alternatif - alternatif strategi apa saja yang sesuai dengan kondisi perusahaan? Kondisi persaingan dalam industri gula rafinasi dalam negeri sangat mempengaruhi perkembangan PT. AP sebagai salah satu perusahaan manufaktur swasta nasional yang bergerak dibidang industri gula rafinasi. Untuk menghadapi persaingan yang ketat dalam industri, perusahaan membutuhkan alternatif - alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dan bertahan dalam industry. saah satu strategi nya bisa dilakuakn dengan mengatur kembali kapasitas produksi, serta menganalisa kembali kompisnis karyawan serta produktivitas Perusahaan.
4. Alternatif strategi mana yang paling tepat untuk dijalankan oleh perusahaan dan sesuai dengan kondisi perusahaan? Kondisi persaingan yang semakin ketat dalam industri gula rafinasi menjadikan manajemen PT. AP harus bekerja pada kondisi yang efektif dan efisien supaya dapat berkembang dan bertahan yaitu dengan mengetahui alternatif strategi yang paling tepat untuk dijalankan oleh perusahaan dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Dimana perusahaan harus memilih prioritas terbaik untuk jangka pendek terlebih dahulu.

## 1.4. TINJAUAN PUSTAKA

### 1.4.1 LAYOUT PRODUKSI

**Perancangan tata letak fasilitas produksi (facilities lay out design).** Salah satu konsep perancangan fasilitas (facilities design). Perancangan fasilitas merupakan penentu bagaimana aktivitas aktifitas dari rancangan fasilitas produksi dapat di atur sedemikian rupa sehingga mampu mencapai proses produksi yang efektif dan efisien. Efektif menurut Ahli, Hidayat (1986) menjelaskan, arti efektif adalah suatu ukuran yang digunakan untuk menyatakan target. Arti efektif menurut Schermerhorn John R. Jr. adalah sebuah pencapaian target. Target yang dimaksud adalah sebuah output, diukur melalui cara

membandingkan. Output anggaran (OA) dibandingkan dengan output realisasi (OS). Ketika hasilnya  $OA > OS$  maka disebut efektif. Sedangkan efisien, Efisiensi merupakan memaksimalkan hasil dari sebuah pekerjaan dengan sedikit sumber daya berupa dana, tenaga, atau waktu. Mengapa Manajemen operasional di perlukan? Setiap saat Perusahaan melakukan aktifitas operasi, agar aktifitas dapat efektif dan efisien. Cara nya dengan menerapkan prinsip prinsip efektivitas dan efisiensi. Aktifitas produksi perusahaan akan dinyatakan efektif apabila mampu mencapai hasil sesuai dengan yang telah ditetapkan dan efisien apabila mampu menyelesaikan penggunaan sumber daya yang minimal. Pengukuran berdasarkan pendekatan rasio output per input dapat menggunakan satuan fisik dari output dan input (ukuran berat, panjang, isi dan lain-lainnya) atau satuan moneter dari output dan input (dolar, rupiah, pound sterling, dan lain-lainnya).

### CONTOH PERHITUNGAN

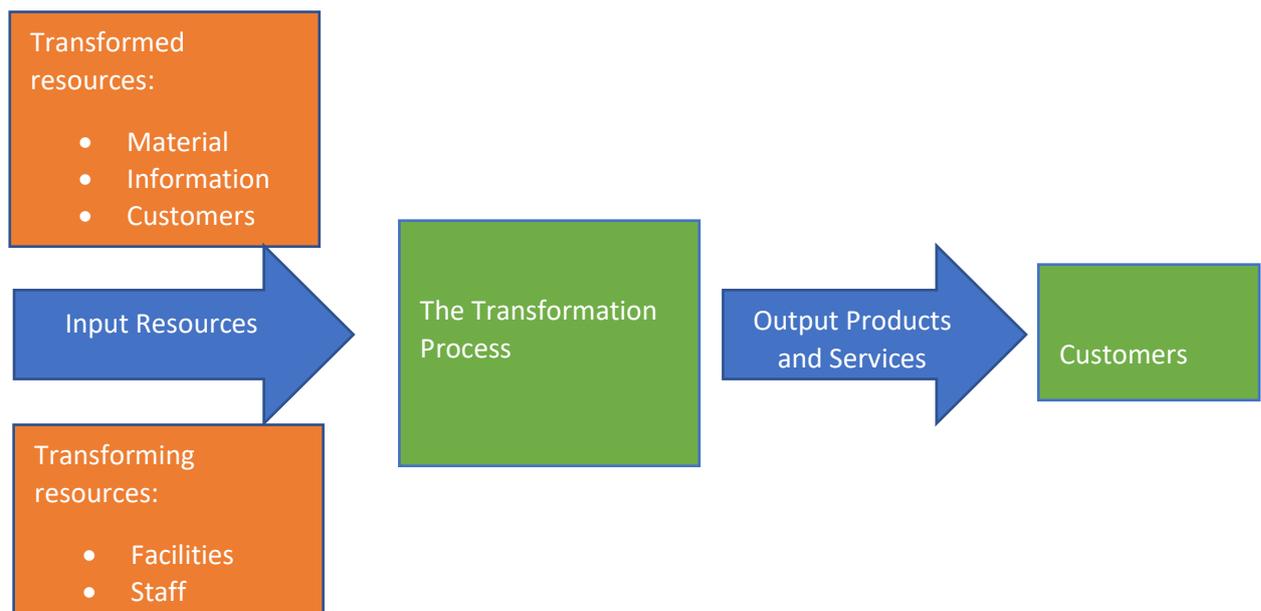
PT ABC mempunyai data (dalam satuan juta rupiah) tentang output yang dihasilkan selama tahun 2018 sebagai berikut.

Output	
- Total (Nilai Produksi)	= 2400
Input	
- input tenaga kerja (upah dan gaji)	= 300
- input material (bahan baku)	= 400
- input modal	= 500
- input energi (bahan bakar)	= 300
- input lain-lain	= 200
<b>Total Input</b>	<b>1700</b>

Melihat dari pengertian tersebut, dalam hal ini berarti semakin sedikit sumber daya atau dana yang digunakan dalam suatu usaha atau proses, maka akan dikatakan semakin efisien.

### 1.4.2 ALUR PROSES PRODUKSI

Alur proses produksi erat kaitan nya dengan Manajemen produksi/Operasi dimana Weiss & Gershon (1989) ; Heizer & Render (1990) Produksi/Operasi: Proses menghasilkan produk (barang/jasa) melalui perubahan (Transformasi) input menjadi output sedangkan manajemen Operasional: Proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan merubah input menjadi output. Penjelasan skema input melalui proses transformasi (berbagai macam recourses) menjadi output seperti dibawah ini:



Gambar dibawah ini menunjukkan model proses transformasi umum

Merujuk kepada proses produksi yang terjadi pada PT Angels Product (PT AP) dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



### Alur proses gula kristal rafinasi PT. Angels Products

Ada beberapa pelaksanaan yang harus dijalankan oleh PT. Angels Product dalam pengolahan raw sugar sampai menjadi gula kristal rafinasi, yaitu :

1. Tahap Bahan Baku Raw Sugar: kegiatan untuk memperoleh gula mentah dari kuota impor yang dilakukan oleh Kementerian Pertanian untuk diproses menjadi gula Kristal rafinasi.
2. Tahap Afinasi: proses penghilangan molasses (lapisan tetes) yang melapisi Kristal gula dan pelarutan gula yang sudah dibersihkan.
3. Tahap Karbonatasi : proses untuk memaksa kotoran terlarut menjadi endapan.
4. Tahap Filtrasi : proses penyaringan kotoran yang sudah menjadi endapan
5. IER: proses menurunkan warna menggunakan resin penyerap warna.
6. Evaporasi : proses menaikkan kosentrasi larutan gula, tujuan proses pemurnian jus gula atau jus mentah (raw juice) adalah untuk memisahkan antara zat bukan gula dan zat yang mengandung gula. Hasil proses pemurnian jus gula adalah gula mentah (raw sugar) dan molasse. Proses pemurnian ini dapat dilakukan secara fisis melalui penyaringan atau secara kimiawi melalui pemanasan dan pemberian bahan pengendap.
7. Kristalisasi : proses mengkristalkan kembali larutan yang sudah bersih. Jus jernih dipompa ke dalam evaporator yang mendidihkan jus hingga kandungan air menghilang dan menyisakan sirup.
8. Sirup dikristalkan (concentrate) melalui beberapa tahapan pendidihan vakum (vacuum boiling) dengan suhu didih rendah untuk menghindari gosong pada sirup. Akhirnya, kristal gula terbentuk yang disebut massequite.
9. Curing: proses pemisahan kristal gula dengan larutan yang tidak mengkristal (molasses). Tahapan selanjutnya massequite dimasukkan ke dalam sentrifugal untuk lebih memisahkan kristal gula mentah dari sirup. Dalam sentrifugal ini, kristal gula akan jatuh menjauhi sirup dengan kekuatan putaran yang signifikan. Proses ini menghasilkan sisa sirup yang disebut molasse yang keluar melalui lubang sentrifugal tersebut.
10. Drying And Screening: proses mengeringkan gulan dan menyaring gula agar seragam ukurannya.
11. Packaging: menimbang dan mengarungi gula Kristal rafinasi.

### 1.4.3 SISTEM LOGISTIK (PERSEDIAAN, PENYIMPANAN, MUTU, TIME MANAGEMENT)

Dengan rata rata dibawah 5% pertahun quota import raw sugar yang ditetapkan oleh Pemerintah maka hal ini sudah tentu akan menentukan sekali kapasitas produksi yang dapat di maksimalkan oleh Perusahaan, pertanyaan nya adalah apakah ketersediaan atau kapasitas raw sugar yang di peroleh oleh PT Angels Product mampu memenuhi kebutuhan customernya dalam 12 bulan serta kapasitas produksi perbulan yang mungkin harus disesuaikan supaya kegiatan produksi dapat terus berjalan selama periode 12 bulan. Supply chain adalah kunci kesuksesan berpindahnya produk dari bahan mentah (raw sugar)

yang diolah hingga ke konsumen. Lalu apa itu supply chain? Dalam Bahasa Indonesia, *supply chain* artinya rantai pasok. Dikutip dari Investopedia, supply chain adalah jaringan antara perusahaan dan pemasoknya untuk memproduksi dan mendistribusikan produk tertentu kepada pembeli akhir. Menganalisis dan mengevaluasi dampak kebijakan kuota impor raw sugar terhadap industri gula di Indonesia. Negara pemasok impor raw sugar ke Indonesia yaitu Thailand, Brazil dan Australia dengan masing-masing share 46.85%, 27.10% dan 18.53% terhadap total volume impor raw sugar ke Indonesia artinya hal ini berpengaruh juga terhadap pasokan ke Perusahaan gula rafinasi di Indonesia yang sampai saat ini dikutip dari beberapa sumber sudah terdiri dari 11 Perusahaan gula rafinasi. Sistem logistik

Sistem logistik merupakan segala bentuk fasilitas yang digunakan untuk menyalurkan logistik. Fasilitas ini terwujud dalam sebuah rangkaian sistem agar semuanya berjalan sesuai rencana. Setidaknya ada 3 komponen yang harus diperhatikan dalam sistem logistik, yakni: Transportasi, Lokasi, dan Persediaan. secara Mutu Langkah Langkah yang sudah dilakukan oleh PT Angels Product (PT AP) dalam menjaga kualitas mutu dan memenuhi kebutuhan pelanggan dapat dilihat dari beberapa sertifikasi yang dimiliki diantaranya sebagai berikut:

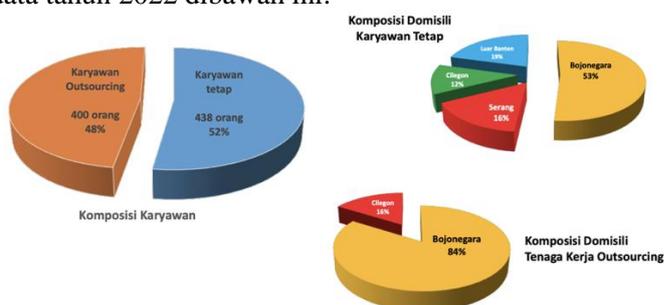
- ISO 9001 (Sejak November 2006)
- Sertifikasi Halal (Sejak Mei 2008)
- SNI 01-3140.2-2006 (Sejak Mei 2008)
- Sertifikat Proper Peringkat Biru (Sejak 2008)
- Sistem Jaminan HAS 23000 (Sejak April 2010))
- ISO 22000 (Sejak Mei 2010)
- OHSAS 18001 (Sejak Desember 2011)
- ISO 14001 (Sejak Desember 2011)
- FSSC 22000 (Sejak Juni 2013)
- Status Sistem Jaminan Halal A (Sejak Mei 2014)
- ISO 45001 (Upgrading OHSAS 18001 sejak Agustus 2020)
- SMK3 (Sejak September 2020)



#### 1.4.4 MANPOWER PLANNING (BEBAN KERJA, JUMLAH PEKERJA, KUALIFIKASI)

Ketersediaan SDM merupakan unsur penting dalam Bergeraknya sebuah organisasi atau perusahaan. Meski begitu, SDM atau tenaga kerja itu sendiri bisa dibidang merupakan pengeluaran terbesar dari sebuah operasional perusahaan. Hal itu membuat setiap perusahaan ingin mengoptimalkan SDM yang ada namun dengan biaya yang dapat ditekan sedemikian rupa.

Untuk mewujudkan hal tersebut, maka dibutuhkan perencanaan yang matang dalam hal SDM. Seperti halnya yang dilakukan oleh PT Angels Product, dalam data komposisi karyawannya dapat dilihat pada data tahun 2022 dibawah ini:



Grafik diatas menunjukkan bahwa komposisi antara karyawan tetap dan outsourcing nya 52% (438 orang) vs 48% (400 orang) artinya komposisi karyawan tetap terdapat peningkatan dari tahun sebelumnya sebesar 3% (14 orang) untuk posisi karyawan tetap, atas pertimbangan apa terkait peningkatan jumlah karyawan tetap termasuk beban kerja serta kualifikasi dalam hal ini penulis memiliki keterbatasan data yang diperoleh karena teriak kebijakan perusahaan/ data rahasia sehingga tidak dapat disajikan analisa nya terkait peningkatan jumlah karyawan tetap tersebut disebabkan oleh hal apa, apakah beban kerja dan kualifikasi nya sudah ideal , sedangkan untuk komposisi tenaga outsourcing yang komposisi nya hamper 50 % dari total jumlah karyawan penulis berasumsi bahwa perusahaan sangat mendukung dan menunjukkan kepedulian kepada penyediaan lapangan kerja bagi penduduk sekitar dimana prinsip keberlanjutan usaha atas sosial responsibilities nya sangat kuat. Hal ini bisa juga karena budaya kerja atau budaya Perusahaan yang diterapkan oleh PT Angels Product (PT AP). karena budaya kerja yang baik akan mencerminkan kondisi Perusahaan tersebut.

## 1.4.5 SCHEDULING

Penjadwalan atau scheduling Adalah pengaturan waktu dari suatu kegiatan operasi, mencakup kegiatan mengalokasi fasilitas, peralatan dan tenaga kerja bagi suatu kegiatan operasi serta menentukan urutan pelaksanaan kegiatan operasi.

Jadi, Penjadwalan Produksi atau *Production Scheduling* ini dapat didefinisikan sebagai proses mengatur, mengendalikan dan mengoptimalkan kerja dan beban kerja dalam proses produksi atau proses manufaktur. Dengan kata lain, Penjadwalan produksi adalah penentuan waktu dan tempat dimana suatu proses produksi harus dilakukan untuk mendapatkan dengan jumlah yang diinginkan. Dengan Penjadwalan Produksi ini, manajemen dapat mengidentifikasi sumber daya apa yang akan dikonsumsi pada tahap produksi tertentu berdasarkan perkiraan jadwal yang dibuat agar perusahaan tidak kekurangan sumber daya pada saat produksi berlangsung.

## 1.4.6 PENGELOLAAN LINGKUNGAN DAN CSR

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Sosial Responsibility (CSR) merupakan komitmen perusahaan atau dunia usaha untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. Sebagai upaya mewujudkan harmonisasi antara perusahaan dengan lingkungan, sejak tahun 2011, Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) telah mendorong CSR bidang lingkungan. Dalam kegiatan field study diperoleh informasi ada yang mendapat izin pemerintah dan memiliki status Importir Produsen (IP) dan juga tergabung dalam Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (AGRI) yang merupakan kompetitor, di Provinsi Banten yaitu PT. Jawamanis Rafinasi, Cilegon, Banten, PT. Sentra Usahatama Jaya Cilegon – Banten, PT. Permata Dunia Sukses Utama Cilegon – Banten. Tujuan CSR Adapun tujuan CSR adalah sebagai berikut:

- Mengharapkan izin sosial untuk beroperasi (social licence to operate).
- Peluang mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari masyarakat.
- Memperbaiki hubungan dengan stakeholders.
- Membuat pengurangan (mereduksi) risiko usaha dunia.
- Memperbaiki hubungan dengan regulator.
- Membentangkan akses menuju market yang lebih luas.
- Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.
- Melebarkan akses sumber daya.

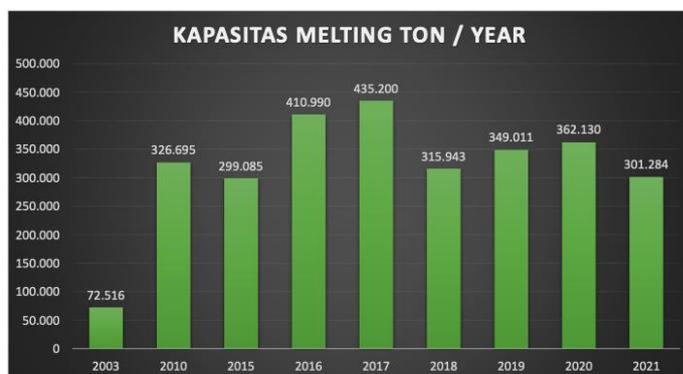
## 1.4.7 PRODUKSI VS MARKET

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi menangani masukan, pengubahan, dan keluaran yang bervariasi antar industri dan pasar. Fungsi – fungsi dasar manajemen produksi, yaitu (1) proses, (2) kapasitas, (3) Persediaan, (4) tenaga kerja, dan (5) mutu.

Weiss & Gershon (1989) ; Heizer & Render (1990) Produksi/Operasi: Proses menghasilkan produk (barang/jasa) melalui perubahan (Transformasi) input menjadi output Manajemen Operasional: Proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan merubah input menjadi output.

#### 1.4.8 KAPASITAS PRODUKSI DAN PRODUKTIVITAS

PT Angles Product (PT AP) adalah Perusahaan Gula rafinasi pertama di Indonesia yang konsep produksinya dikhususkan untuk B to B (Business to Business). Dalam hal ini PT Angles Product untuk produksinya sangat tergantung kepada ketersediaan Raw Material atau Raw Sugarnya yang mana persediaan tersebut tergantung pada Kuota import yang ditetapkan Pemerintah. Product yang dihasilkan dengan kategori R1 dan R2. Gula rafinasi merupakan produk yang tidak terdeferensiasi. Dibandingkan dengan tebu yang menghasilkan banyak produk selain gula, seperti alkohol dan ethanol, pengolahan raw sugar menjadi refined sugar hanya sedikit memiliki by product misalnya menjadi molasses, antara lain karena ampas yang tersisa dari proses yang dilakukan relatif kecil (2%) Kapasitas produksi atau Melting bahan baku pertahun PT Angles Product ditunjukkan pada table di bawah ini:



Dengan gudang material bahan baku (raw sugar) yang dapat menampung sebanyak 150.000 ton raw sugar, dengan gudang produk yang mampu menampung sampai dengan 22 ribu Ton. PT. Angles Products terus memacu peningkatan produksi, sejak awal berdiri (2003) berproduksi baru 72.512 ton, memasuki tahun 2010, produksi mencapai 326.695 ton atau mengalami kenaikan 254.183 ton, kurang waktu 7 (tujuh) tahun atau rata-rata 36.311,8 ton/tahun. Namun dalam kenyataan, PT. Angles Products masih mengandalkan pasar industri makanan dan minuman skala menengah dan besar. Ruang pasar ini direbut oleh industri gula rafinasi dalam negeri lainnya dan gula rafinasi asal impor, sementara potensi pasar lainnya belum tergarap seperti pasar industri kecil dan industri rumah tangga

Fungsi SDM didalam korporasi telah mengalami perubahan yang fundamental selama beberapa dekade terakhir. Pada awalnya, fungsi SDM terutama berkaitan dengan administrasi gaji karyawan, memberlakukan aturan dan prosedur-prosedur pada penerimaan karyawan, promosi, dan pemecatan karyawan. Namun kini, korporasi telah memahami bahwa SDM harus memerankan sebuah peranan strategis dalam mengembangkan kompetensi inti korporasi dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui manusia.

#### 1.4.9 PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN:

Putu Irawati, I Wayan Suwendra, Ni Nyoman Yuliantini (2014) / Pengaruh Kompensasi finansial dan non finansial terhadap produktivitas kerja karyawan UD. Merta Abadi, Analisis regresi berganda dengan hasil Ada pengaruh yang positif dari kompensasi finansial dan non finansial terhadap produktivitas kerja karyawan UD. Merta Abadi Febri Triningi, Susi Hendriani, SE., M.Si dan Arwinence Pramadewi, SE., MM (2014) / Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi PT. Sumber Sawit Sejahtera Pelalawan analisis regresi

linier berganda dengan hasil Variabel kepuasan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Penelitian yang berkaitan dengan analisis perencanaan kapasitas produksi telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Antara lain ialah Hutagalung, et al (2013) yang melakukan penelitian tentang “Perencanaan Kebutuhan Kapasitas Produksi pada PT XYZ”. Tujuan penelitian tersebut adalah menganalisis ketidakmampuan perusahaan manufaktur yang memproduksi beberapa peralatan rumah tangga berbahan stainless steel tersebut dalam memenuhi permintaan konsumen akan produk sendok dan garpu. Karena jumlah produk jadi dengan jumlah permintaan konsumen tidak sesuai. Ketidaksesuaian tersebut terjadi akibat kapasitas produksi yang tersedia tidak sesuai dengan kapasitas produksi yang dibutuhkan. Kemudian penelitian perencanaan kapasitas produksi juga telah dilakukan oleh Larasati (2011) yang melakukan penelitian tentang, “Analisis Perencanaan Kapasitas Produksi untuk Meningkatkan Keuntungan pada CV. Tiga Mulia (Kecap Merek Belibis)”. Tujuan penelitian tersebut adalah mengetahui berapa jumlah produk serta keuntungan yang dihasilkan jika perusahaan menggunakan metode linear programming sebagai metode yang dipilih bagi perusahaan. Sedangkan data yang diperoleh dalam penelitian tersebut berasal dari data primer yang sifatnya umum atau lebih kepada rata-rata. Sehingga dalam penelitian ini digunakan metode proporsi agar dapat menentukan proporsi dari setiap variabel-variabel yang berpengaruh bagi optimalisasi kapasitas perusahaan.

Penelitian yang membahas mengenai Analisis Strategi Bersaing Gula Rafinasi (Studi pada PT. Angels Product, Cilegon, Banten) belum pernah dilakukan sebelumnya sebagai topik penelitian. Namun, penelitian tentang strategi bersaing sebelumnya pernah dilakukan oleh Etriya (2001) menganalisis Strategi Bersaing Komoditi Sayuran di PT. X, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. PT. X merupakan perusahaan agribisnis sayuran dengan teknik budidaya hidroponik dan melakukan penjualan di dalam dan di luar negeri, negara tujuan ekspornya adalah Taiwan, Hongkong dan Jepang. Faktor – faktor utama yang menjadi kekuatan internal perusahaan adalah loyalitas karyawan yang tinggi dan hubungan kekeluargaan yang erat, besarnya pangsa pasar dalam negeri dan produk berkualitas dan kontinu. Faktor kelemahan perusahaan diantaranya adalah dominasi pimpinan dalam mengambil keputusan dan kecilnya pangsa pasar di negara tujuan ekspor. Analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa terdapat beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan diantaranya adalah permintaan akan sayur yang tinggi, adanya trend pola hidup sehat, hubungan baik serta kepercayaan tinggi dari pelanggan. Faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dollar, persaingan di pasar bebas dan pemberlakuan PPN 10 persen untuk pertanian. Matriks SWOT menghasilkan tujuh alternatif strategi yang dapat dijalankan PT. X, dengan metode PHA dapat dilakukan prioritas strategi yang akan diimplementasikan.

Natalia (2002) menganalisis Strategi Bersaing Perusahaan Lettuce di PT. XYZ, Kabupaten Sukabumi, Propinsi Jawa Barat. Hasil analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa faktor – faktor yang menjadi peluang diantaranya adalah permintaan akan lettuce yang tinggi, serta peluang pasar domestik dan ekspor masih terbuka luas. Faktor ancaman adalah persaingan ketat dalam pasar bebas (AFTA) dan kondisi politik serta keamanan yang tidak stabil. Faktor kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kekuatan tawar menawar perusahaan yang cukup kuat, loyalitas karyawan serta produk yang berkualitas dan kontinu. Faktor kelemahan PT. XYZ adalah daerah pemasaran yang masih terbatas dan juga kualitas Research and Development (R&D) yang terbatas. Hasil matriks IE menunjukkan bahwa posisi perusahaan saat ini ada pada kuadran IV atau pada posisi tumbuh dan bina. Pendekatan matriks SWOT pada PT. XYZ menghasilkan 12 alternatif strategi yang kemudian disederhanakan menjadi tujuh strategi yang benar – benar relevan dengan kondisi dan kemampuan perusahaan saat ini. Berdasarkan matriks QSPM, strategi yang menjadi prioritas utama adalah menjalin kerjasama dengan distributor untuk memperluas daerah pemasaran. Okta (2004) meneliti tentang Analisis Strategi Formulasi Bersaing Minuman Sari Buah Sirsak pada PT minuman SAP dalam Menghadapi Persaingan Industri Minuman Ringan. Akar masalah yang diangkat dari penelitian ini adalah terjadinya penurunan penjualan produk perusahaan.

Untuk merumuskan strategi yang tepat, maka dilakukan analisis peluang dan ancaman dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis dilakukan dengan matriks IFE, EFE dan IE. Matriks IE dilengkapi dengan matriks SWOT dalam mencari alternatif – alternatif strategi. Untuk memperoleh prioritas strategi dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM. Hasil analisis memberikan gambaran tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan yang dimiliki seperti produk yang berkualitas, lokasi bisnis yang strategis, kapasitas produksi yang cukup besar, pengiriman yang tepat waktu, SDM berkualitas, modal yang memadai, akses bahan baku kuat dan harga produk yang bersaing. Kelemahan yang diperoleh dari analisis adalah promosi rendah, penguasaan teknologi kurang, kapasitas produksi yang tidak digunakan secara optimal, merek belum terkenal dan jaringan distribusi belum luas. Peluang yang ada bagi perusahaan seperti meningkatnya konsumsi minuman sari buah adalah adanya subsidi BBM, turunnya suku bunga kredit, kondisi ekonomi dan politik pendukung dan hambatan masuk industri tinggi. Ancaman meliputi kebijakan pemerintah daerah untuk menaikkan tarif air bersih, perkembangan teknologi yang mudah diikuti pesaing, jumlah pesaing semakin banyak, produk substitusi yang sudah dikenal masyarakat dan karakteristik pesaing yang agresif dan inovatif. Pembobotan dilakukan pada analisis IFE, menghasilkan skor 3,02 dan matriks EFE 2,063. Analisis matriks IE memberikan posisi perusahaan pada sel IV yaitu strategi tumbuh dan bina. Analisis SWOT menghasilkan tujuh alternatif strategi dilanjutkan dengan analisis QSPM. Hasil analisis memberikan prioritas strategi bersaing yang harus diterapkan perusahaan yaitu memanfaatkan kemajuan teknologi pengemasan dalam meningkatkan keunggulan bersaing serta memperluas jaringan distribusi.

Budiman (2004) menganalisis Strategi Bersaing Obat Tradisional di Taman Sringganis Desa Cimanengah Cipaku, Kota Bogor, Jawa Barat. Kekuatan internal yang dimiliki oleh Taman Sringganis adalah kualitas produk yang baik, produk inovatif sesuai kebutuhan, produk yang informatif, harga relatif murah, citra baik di mata konsumen, manajemen kebersamaan dan keterbukaan, loyalitas dan rasa memiliki dari karyawan, kapasitas produksi yang meningkat, penjualan yang semakin meningkat, penggunaan modal pribadi, hubungan baik dengan pemasok dan mitra tani dan hubungan baik dengan instansi pemerintah. Faktor kelemahan Taman Sringganis adalah manajemen yang sederhana, terjadi tumpang tindih jabatan, misi perusahaan yang tidak berorientasi pada laba, pemasaran dan jalur distribusi yang terbatas, peningkatan total biaya produksi, sistem pembukuan yang belum baik dan keterbatasan tingkat pendidikan karyawan. Nilai total skor IFE (Internal Factor Evaluation) Taman Sringganis adalah 3,1703 yang menunjukkan bahwa Taman Sringganis berada dalam kondisi internal yang kuat. Hasil analisis lingkungan eksternal Taman Sringganis mengidentifikasi tujuh faktor peluang dan sembilan faktor ancaman. Faktor peluang yang dihadapi Taman Sringganis adalah pertumbuhan ekonomi Indonesia yang membaik, peningkatan nilai konsumsi yang rumah tangga, pertumbuhan jumlah penduduk, Undang – Undang Otonomi Daerah, perkembangan teknologi informasi, peluang ekspor yang semakin besar dan trend back to nature. Faktor ancaman bagi Taman Sringganis adalah situasi politik dan stabilitas negara, laju inflasi, adanya produk substitusi dan kenaikan BBM, peningkatan jumlah pelaku industri, fluktuasi harga dan kontinuitas bahan baku, ancaman pendatang baru, kekuatan pembeli untuk memilih dan bertambahnya produk impor. Berdasarkan matriks EFE menunjukkan bahwa Taman Sringganis memiliki kemampuan rata – rata dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dari lingkungan eksternal. Hasil matriks CPM menunjukkan bahwa Karyasari lebih unggul dibandingkan dengan Taman Sringganis, namun tidak dapat diartikan bahwa Karyasari 80 persen lebih bagus daripada Taman Sringganis. Matriks IE menggambarkan posisi Taman Sringganis saat ini yaitu pada kotak IV di kuadran matriks IE. Strategi yang dilakukan perusahaan dalam posisi kuadran IV adalah strategi pertumbuhan dengan alternatif strategi berupa strategi insentif dan strategi integratif. Berdasarkan analisis – analisis diatas strategi yang dapat dilakukan Taman Sringganis untuk mengimbangi strategi yang telah dilakukan Karyasari sebagai pesaing utama adalah dengan cara membuka cabang baru ditempat – tempat strategis.

Somantri (2005) menganalisis Strategi Bersaing (Competitive Strategy) Manajemen Hero Supermarket dalam Industri Ritel. Akar masalah yang diangkat dari penelitian ini adalah pesatnya perkembangan industri ritel yang diikuti dengan ketatnya persaingan diantara perusahaan – perusahaan ritel yang ada. Kondisi persaingan yang semakin ketat tersebut memaksa perusahaan yang berkaitan harus bekerja pada kondisi yang efektif dan efisien supaya dapat bertahan dalam industri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor – faktor penyusun strategi bersaing Hero Supermarket dalam industri ritel. Disamping itu, penelitian ini bertujuan merumuskan dan memilih prioritas strategi berdasarkan faktor – faktor penyusun strategi bersaing Hero Supermarket dalam industri ritel. Analisis data dilakukan dengan pendekatan teori keputusan yaitu teknik pengambilan keputusan dengan menggunakan Proses Hirarki Analitik (PHA). Data yang dianalisis meliputi data struktur hirarki keputusan berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner dengan pendekatan PHA yang menggunakan analisis komparasi berpasangan. Dalam analisis ini dilakukan dengan komputer menggunakan program Expert Choice Version 2000. Prioritas menyeluruh alternatif strategi bersaing pada hirarki keputusan adalah pelayanan. Pelayanan merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan dalam meraih keuntungan. Pelayanan yang baik bagi perusahaan menjadi modal untuk menjalin hubungan harmonis dengan para pelanggannya. Perusahaan berprinsip bahwa pelanggan adalah raja yang harus dilayani dan diberikan kepuasan. Saran yang direkomendasikan kepada perusahaan adalah agar perusahaan lebih meningkatkan kinerja manajemen perusahaan. Kinerja manajemen perusahaan yang penting untuk diperhatikan adalah dengan menitik beratkan pada strategi pelayanan, mengingat banyaknya jumlah perusahaan yang bergerak dalam industri supermarket.

Muttaqien (2007) menganalisis Strategi Bersaing Agrowisata Vin's Berry Park Desa Jambudipa, Kecamatan Berdasarkan hasil analisis matriks EFE diketahui bahwa peluang utama bagi Vin's Berry Park adalah tren back to nature (0,2241), sedangkan ancaman utama bagi Vin's Berry Park adalah tingkat persaingan yang tinggi (0,1802). Analisis matriks IFE menunjukkan bahwa unggul dalam budidaya stroberi (0,2173) adalah kekuatan utama Vin's Berry Park, sedangkan kelemahan utamanya adalah promosi belum optimal (0,1030). Analisis matriks CPM membandingkan kekuatan Vin's Berry Park relatif terhadap enam pesaing utamanya yakni Little Farmers, Kavling Stroberi, Rumah Stroberi, Spirit Camp, Pesona Strawberry dan Strawberry Land. Hasilnya menunjukkan bahwa Vin's Berry Park memiliki keunggulan dalam jasa agro dan kelemahan dalam harga jika dibandingkan dengan pesaing – pesaingnya. Secara total Vin's Berry Park masih berada di bawah Little Farmers, Rumah Stroberi dan Spirit Camp. Analisis matriks IE menunjukkan bahwa Vin's Berry Park berada pada kuadran V yakni "pertahankan dan pelihara". Strategi yang cocok adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Dari analisis matriks EFE, IFE, CPM dan IE didapatkan strategi bersaing total yakni "menjadi agrowisata stroberi dengan muatan edukasi dan entertainment yang dapat diperoleh dengan harga terjangkau". Strategi ini akan memberi dasar dan arah bagi pengembangan strategi pada matriks TOWS dan matriks QSPM. Dari analisis TOWS dan QSPM, maka strategi bersaing yang dipilih adalah menciptakan paket agrowisata dengan muatan edukasi yang lebih baik dan menarik. Mayasari (2008) menganalisis Strategi Bersaing Industri Kecil Makanan Tradisional Khas Kota Payakumbuh (Studi Kasus: Industri Kecil "Erina", Kota Payakumbuh, Propinsi Sumatera Barat). UKM mengalami perkembangan yang pesat setiap tahunnya. Salah satu bentuk UKM yang berkembang pesat dan memberikan kontribusi yang besar terhadap Pendapatan Daerah Regional Bruto (PDRB) yang bergerak dalam bidang agribisnis. Industri yang bergerak dibidang pengolahan makanan tradisional khas Kota Payakumbuh sangat banyak sehingga berimplikasi terhadap meningkatnya persaingan antar industri tersebut dalam merebut pangsa pasar. Dalam menjalankan usaha makanan tradisional khas Kota Payakumbuh, industri "Erina" mengalami persaingan yang cukup ketat dengan industri sejenisnya, terutama industri sejenis yang berskala mikro dan kecil. Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan identifikasi faktor eksternal peluang dan ancaman yang mempengaruhi posisi persaingan "Erina", melakukan identifikasi faktor internal kekuatan

dan kelemahan yang mempengaruhi posisi persaingan “Erina”, mengetahui posisi bersaing “Erina” bila dibandingkan dengan pesaing utamanya dan menentukan alternatif strategi yang dapat dipilih oleh “Erina” untuk menjalankan usahanya. Perumusan strategi bersaing dilakukan dengan menggunakan alat – alat analisis yaitu matriks EFE, matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi posisi persaingan “Erina”, matriks CPM digunakan untuk mengetahui posisi bersaing “Erina” saat ini relatif terhadap pesaing utamanya. Terakhir analisis matriks IE, SWOT dan QSPM untuk mendapatkan strategi bersaing yang terbaik untuk “Erina”. Tiga alternatif strategi terbaik bagi “Erina” berdasarkan hasil analisis matriks QSPM adalah (1) menjalin kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah dalam mengembangkan pasar dan menarik investor untuk mengembangkan usaha (2) melakukan inovasi rasa produk, kemasan dan mesin – mesin industri melalui kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah dan (3) mengencarkan promosi produk. Kesimpulan utama yang dihasilkan adalah keunggulan bersaing yang akan dibangun “Erina” yakni mempertahankan harga yang terjangkau serta inovasi rasa dan kemasan produk. Kristiyani (2008) menganalisis Strategi Bersaing Merdeka Bakery Kota Bogor. Kota bogor tidak terlepas dari perkembangan roti. Tidak semua dari usaha produksi roti mendapatkan pasar yang baik dikalangan konsumen, apalagi untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Merdeka bakery adalah salah satu perusahaan bakery yang mengusahakan produksi dan pemasaran roti. Sehubungan dengan persaingan dalam industri bakery yang semakin tinggi, Merdeka bakery memerlukan strategi bersaing yang tepat untuk menghadapi persaingan serta mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal yang dihadapi Merdeka bakery, menganalisis posisi bersaing Merdeka bakery dan merumuskan alternatif strategi bersaing yang dapat dilakukan oleh Merdeka bakery untuk menjalankan usahanya. Analisis strategi bersaing Merdeka bakery ini menggunakan alat analisis matriks EFE, matriks IFE, matriks CPM dan matriks IE untuk mengetahui posisi Merdeka bakery dalam persaingan, matriks SWOT menghasilkan alternatif - alternatif strategi yaitu (1) mempertahankan dan meningkatkan kualitas/mutu produk dan memperluas wilayah distribusi produk, (2) memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan, (3) memperbaiki sistem dan fungsi manajemen perusahaan, (4) meningkatkan pelayanan kepada konsumen, (5) meningkatkan diferensiasi produk bakery yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi dan pengembangan produk untuk menghadapi pesaing dan pendatang baru, (6) meningkatkan produksi perusahaan untuk mencegah produk kosong di toko, (7) meningkatkan kegiatan promosi, (8) melakukan efisiensi biaya dan (9) melakukan riset pasar memantau perkembangan pemasaran dan tingkat persaingan dalam industri. Berdasarkan hasil PHA, strategi yang terpilih sebagai prioritas strategi bersaing Merdeka bakery secara berturut – turut adalah (1) melakukan riset pasar memantau perkembangan pemasaran dan tingkat persaingan dalam industri, (2) memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan, (3) mempertahankan dan meningkatkan kualitas/mutu produk dan memperluas wilayah distribusi produk, (4) meningkatkan kegiatan promosi, (5) meningkatkan pelayanan kepada konsumen, (6) meningkatkan diferensiasi produk bakery yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi dan pengembangan produk untuk menghadapi pesaing dan pendatang baru, (7) memperbaiki sistem dan fungsi manajemen perusahaan, (8) meningkatkan produksi perusahaan untuk mencegah produk kosong di toko (9) melakukan efisiensi biaya. Berdasarkan penelitian – penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dianalisis dengan menggunakan matriks Internal Factor Analysis (IFE) sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan dianalisis dengan menggunakan Eksternal Factor Analysis (EFE). Selanjutnya tahap pencocokan dianalisis dengan menggunakan Matriks Internal Eksternal (IE). Strategi keputusan dapat dirumuskan dengan TOWS Matriks, sementara Budiman (2004) merumuskan strategi dengan menggunakan SPACE Matriks. Al Muttaqien (2007), Mayasari (2008), dan Kristiyani (2008) menggunakan CPM untuk menganalisis informasi persaingan yang dihadapi perusahaan. Kebijakan pada tahap akhir dapat dirumuskan dengan menggunakan QSPM

matriks. Sementara Etriya (2001), Somantri (2005) dan Kristiyani (2008) merumuskan keputusan akhir dengan menggunakan PHA. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan kuantitatif, dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dianalisis dengan matriks IFE, peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dianalisis dengan matriks EFE. Posisi perusahaan dalam faktor – faktor strategis relatif terhadap pesaing- pesaingnya dianalisis dengan menggunakan matriks CPM seperti metode yang digunakan oleh Al muttaqien (2007), Mayasari (2008) dan Kristiyani (2008). Perumusan strategi bersaing perusahaan dianalisis dengan menggunakan matriks IE, SWOT dan PHA.

## 2. METODE PELAKSANAAN

### 2.1. RANCANGAN KEGIATAN

Lokasi dan Waktu Penelitian Penelitian dilakukan di PT Angels Product yang berlokasi di Jl. Raya Bojonegara KM 7 Desa Bojonegara Kecamatan Bojonegara Kab. Serang - Banten, Indonesia. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (purposive) karena PT. Angels Producy merupakan salah satu perusahaan yang terdapat di Indonesia yang memproduksi gula rafinasi dan mengalami ketatnya persaingan dalam industri gula rafinasi. Disamping itu, ketersediaan data dan kesediaan pihak manajemen perusahaan untuk dijadikan lokasi penelitian juga menjadi dasar pertimbangan pemilihan lokasi. Kunjungan langsung ke Pabrik Pengolahan gula rafinasi PT Angels Product dilakukan pada 17 Desember 2022. Pengumpulan data dengan cara interview karyawan yang mendampingi serta pengamatan langsung. Jenis dan Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung dilapangan, wawancara langsung dengan pihak perusahaan.

### 2.2. TEKNIK PENGUMPULAN DATA, DAN TEKNIK ANALISIS DATA

Selanjutnya data primer digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi perumusan strategi perusahaan. Data sekunder diperoleh dari Web Perusahaan, Company Profile Perusaha, Badan Pusat Statistik (BPS), Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Perindustrian.

Menurut data Asosiasi Gula Rafinasi Indonesia (AGRI), pada tahun 2008 terdapat tujuh perusahaan gula rafinasi di Indonesia. Namun yang menjadi pesaing utama PT. Angels Product adalah PT. Jawanis, PT. Sentra Usahatama Jaya (PT. SUJ), dan PT. Permata Dunia Sukses Utama (PT.PDSU). Kriteria yang digunakan untuk menentukan pesaing – pesaing utama perusahaan yaitu lokasi perusahaan, kapasitas produksi, pangsa pasar, wilayah distribusi dan produk yang dihasilkan.

#### **PT. Angels Product**

Lokasi perusahaan yaitu Jl. Raya Bojonegara Km.7, Bojonegara, Kabupaten Serang, Banten. PT. AP merupakan perusahaan gula rafinasi pertama di Indonesia yang didirikan pada tahun 2000. PT. AP merupakan perusahaan urutan kedua terbesar dalam kapasitas produksi, setelah PT SUJ yaitu sebesar 500 ribu ton/tahun. Dengan posisi ini, maka PT.AP mampu memasok kebutuhan bahan baku gula rafinasi bagi industri makanan dan minuman dengan jumlah yang besar. Pangsa pasar tahun 2008, PT. AP sebesar 25,8%.

#### **PT. Permata Dunia Sukses Utama**

Lokasi perusahaan yaitu Jl. Raya Anyer Km. 10, Kodya Cilegon, Banten. PT. PDSU merupakan perusahaan termuda diantara keempat perusahaan gula rafinasi tersebut. Akan tetapi, PT. PDSU terus mengalami perkembangan dan hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan jumlah produksi per tahunnya. Pada tahun 2008 PT. PDSU memiliki pangsa pasar sebesar 25,8%.

#### **PT. Sentra Usahatama Jaya**

Lokasi perusahaan yaitu Jl. Raya Anyer Km. 12, Kodya Cilegon, Banten. PT. SUJ merupakan perusahaan gula rafinasi di Indonesia yang memiliki kapasitas produksi terbesar yaitu 540

ribu ton/tahun. Perkembangan perusahaan terus mengalami peningkatan produksi setiap tahunnya. Pada tahun 2008, PT. SUJ memiliki pangsa pasar terbesar yaitu sebesar 27,7. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen dan informasi yang diperoleh dari berbagai pihak yang terkait dengan perkembangan industri gula rafinasi di Indonesia, serta menggunakan data IFE yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bersifat umum dan kritis, didapatkan enam faktor sukses kritis yang terdapat dalam CPM yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan gula rafinasi, yaitu produk berkualitas, daya saing harga, kapasitas produksi, pemasaran/distribusi, lokasi dan pangsa pasar. Produk gula rafinasi yang berkualitas dapat dilihat dari beberapa parameter yaitu kadar kemurnian, warna larutan (ICUMSA), kandungan abu dan kandungan air. Daya saing harga diukur dari kesesuaian harga dengan kualitas/mutu produk. Kapasitas produksi dapat mengetahui tingkat produksi dan efisiensi dari pabrik tersebut. Pemasaran/distribusi diukur atau dilihat dari wilayah pemasaran yang dituju. Lokasi dilihat dari aspek kemudahan perusahaan dijangkau dan kemudahan produk diperoleh oleh industri penggunaannya. Sedangkan pangsa pasar dilihat dari jumlah produksi yang dihasilkan perusahaan sehingga dapat memenuhi kebutuhan industri pengguna.

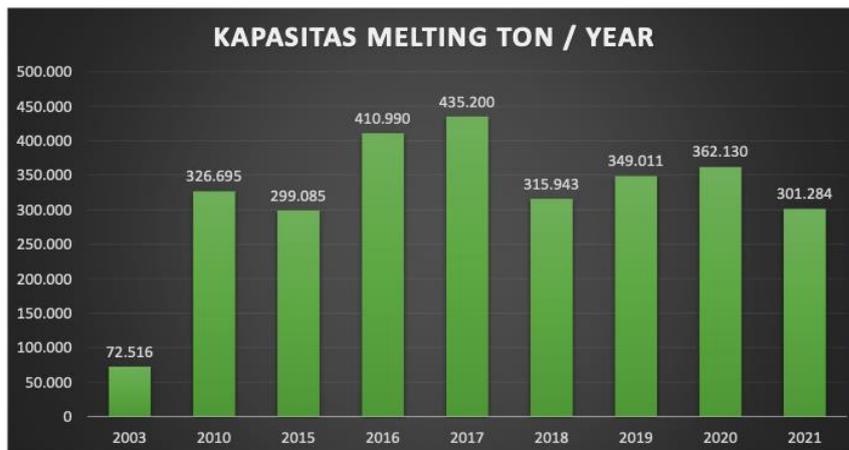
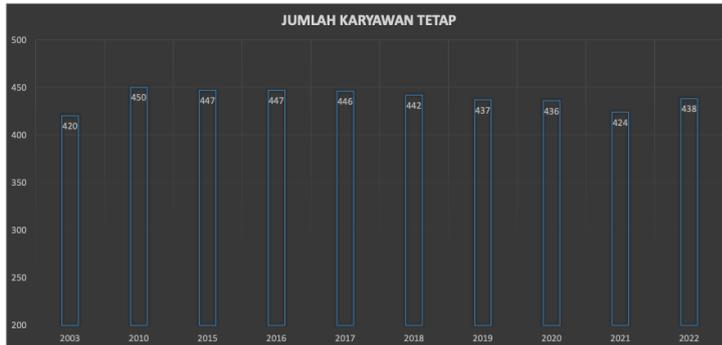
### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data kapasitas Melting Ton/tahun terdapat penurunan kapasitas produksi, hal ini bisa jadi akan mempengaruhi keuntungan perusahaan, jika dikaitkan dengan komposisi karyawan pada tahun 2017 yang berjumlah 446 (table jumlah karyawan) dapat memproduksi 435.200 Ton pertahun (tabel kapasitas melting perton pertahun) sedangkan di rata rata karyawan rentang tahun 2018 sampai dengan 2021 sebanyak 435 karyawan dengan selisih 11 orang karyawan apakah hal ini menjadi salah satu faktor yang berpengaruh mesti dikaji dan diteliti lebih lanjut, pada kesempatan ini penulis tidak dapat menyatakan dengan pasti karena keterbatasan untuk menghitung produktivitas nya karena keterbatasan data, namun penulis memberikan contoh perhitungan sederhana yang dapat dilakukan oleh Perusahaan jika data yang dimaksud bersifat rahasia sehingga tidak dapat di berikan pada waktu penelitian.

Di bawah ini contoh menghitung produktivitas produksi berdasarkan input dan output yang seharusnya di hasilkan:

Output		
- Total (Nilai Produksi)	=	2400
Input		
- input tenaga kerja (upah dan gaji)	=	300
- input material (bahan baku)	=	400
- input modal	=	500
- input energi (bahan bakar)	=	300
- input lain-lain	=	200
<b>Total Input</b>		<b>1700</b>

Dari contoh perhitungan di atas jika pun output atau kapasitas hasil produksi di rentang tahun 2018 sampai dengan 2021 ternyata setelah di hitung antara output dan input masih lebih besar maka proses produksi perusahaan masih di anggap produktif walaupun secara angka produksi terjadi penurunan dari tahun sebelumnya (2017). Atau bisa jadi tahun 2017 walau produksi (output) nya tinggi ternyata input nya juga tinggi bahkan melebihi output, itu artinya proses produksi nya tidak produktif.



## 4. KESIMPULAN

Berdasarkan pada bahasan pada bab pendahuluan dimana kebutuhan raw material atau raw sugar dibatasi oleh kuota impor maka Perusahaan haruslah jeli menerapkan kapasitas produk dengan mengedepannya produktifitas, peneliti telah memberikan beberapa contoh yang harapannya pihak Perusahaan melakukan perhitungan antara komposisi karyawan serta tingkat kapasitas produksi apakah berbanding lurus atau sebaliknya, perlu dikaji ulang.

Kemudian bersumber pada kajian uji terdahulu yang di belum ada untuk perusahaan gula rafinasi namun penulis menyampaikan hal tersebut supaya menjadi refensi untuk perusahaan supaya melakukannya untuk tetap menjaga keunggulan bersaing (competitive advantage) Uji faktor lingkungan baik itu internal maupun eksternal (IFE & EFE) jika perusahaan bersedia melakukan sendiri akan menjadi penting untuk supaya dapat mengetahui posisi perusahaan di industry seberapa besar ancaman, peluang kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor nya, sehingga perusahaan dapat melakukan Langkah langkah perbaikan. Perbaikan terus menerus dan menjaga kualitas/mutu menjadi penting dengan penerapan TQM (total quality management) sehingga mampu menjaga kepuasan pelanggan dan pada akhirnya membuat pelanggan loyal. Dan, tidak kalah penting rekomendasi lainnya adalah di era digital atau era revolusi industry 4.0 IoT (Internet of Thing) dan IoE (Internet of Everything) bahkan menuju 5.0 maka perusahaan sudah seharusnya menerapkan inovasi atau digitalisasi baru untuk menjaga persaingan dan memiliki kemampuan untuk bersaing.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Tujuh. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Chattab, Nevizond (2007), *Diagnosis Management : Upaya Peningkatan Keunggulan Organisasi*, Penerbit Serambi, Jakarta
- Cummings, G. Thomas and Worley, G. Cristhopher (2005), *Organizational Development And Change*. Thompson South Western. Internastional Student edition. Uhio USA
- Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) Edisi 14.
- Frost, P.J, et.al (1985) *Organizational Culture*. Sage Publication, Inc, London
- Gibson & Ivanicevich & Donnely. (1996), *Organisasi : Prilaku, struktur, Proses*. Penerjemah Adiarni, N. Binarupa Aksara, Jakarta
- Ghozali, I (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hofstede, G. (1983), *The Culture Relativity of Organizational Practice and Theories*.
- Jergeas, G. 2009. *Improving Construction Productivity On Alberta Oil And Gas Capital Projects*. A Report Submitted To Alberta Finance And Enterprise. University of Calgary Alberta Canada, 5, pp: 01-56.
- Ratih, Widi .L. 2011. *Pengaruh Upah, Tingkat Pendidikan dan Teknologi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Pada Industri Kecap di Kecamatan Pati Kabupaten Pati*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
- Ravianto, J. 1985. *Produktivitas dan Manajemen*. UGM Press:Yogyakarta