

KAJIAN PENGEMBANGAN INDUSTRI GULA KRISTAL PUTIH INDONESIA

Study of Development of Indonesian White Crystal Sugar Industries

Rasheeda Fikri, dan Ernah

Program Studi Agribisnis, Departemen Sosial Ekonomi Pertanian

ernah@unpad.ac.id

Abstrak

Gula merupakan salah satu bahan pokok yang diperdagangkan di seluruh dunia yang berbahan dasar tanaman tebu. Namun, saat ini produksi gula yang dihasilkan cenderung menurun setiap tahunnya dan tidak dapat memenuhi permintaan Gula Kristal Putih (GKP) masyarakat Indonesia sehingga pemerintah melakukan impor gula kristal mentah atau *raw sugar* untuk menutup kekurangan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keragaan dan strategi pengembangan industri GKP Indonesia berdasarkan analisis matriks IFAS, EFAS, IE, dan analisis SWOT. Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada informan dan studi literatur yang akan dibahas secara deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa industri GKP Indonesia masih aman karena berada pada sel V, yaitu posisi *hold and maintain*. Faktor yang dapat dipertahankan pada industri GKP adalah sumber daya lahan yang tersedia di luar Pulau Jawa, kapasitas produksi yang besar, kebutuhan pasar gula tinggi, dan investasi pabrik gula terbuka. Sementara faktor yang harus dipelihara adalah produksi tebu, laju konversi lahan, penggunaan teknologi, serta adopsi teknologi modern. Berdasarkan posisi tersebut, industri GKP Indonesia dapat berkembang dengan menerapkan strategi W – T yaitu pembenahan sistem pendanaan dan memperbaiki sistem tata niaga gula.

Kata Kunci: produktivitas, strategi, gula kristal putih, pabrik gula, produksi.

Abstract

Sugar is one of the main commodities traded worldwide which is made from sugar cane. However, currently the production of sugar produced tends to decrease every year and cannot meet the demand for white crystal sugar for the Indonesian people, so the government closes the shortage of sugar by importing raw crystal sugar or raw sugar. This study aims to analyze the performance and development strategy of the Indonesian white crystal sugar industry (GKP) based on matrix analysis of IFAS, EFAS, IE, and SWOT analysis. The data collection method was carried out through interviews with informants and literature studies which will be discussed in a qualitative descriptive manner. Based on the results of the research, it shows that the Indonesian white crystal sugar industry is still safe because it is in cell V, namely the hold and maintain position. Factors that can be maintained in the GKP industry are available land resources outside Java Island, large production capacity, high demand for sugar market, and investment in open sugar mills. While the factors that must be maintained are sugar cane production, land conversion rate, use of technology, and the adoption of modern technology. Based on this position, Indonesia's white crystal sugar industry can develop by implementing the W-T strategy, namely improving the funding system and improving the sugar trading system.

Keywords: productivity, strategy, white crystal sugar, sugar factory, production.

Pendahuluan

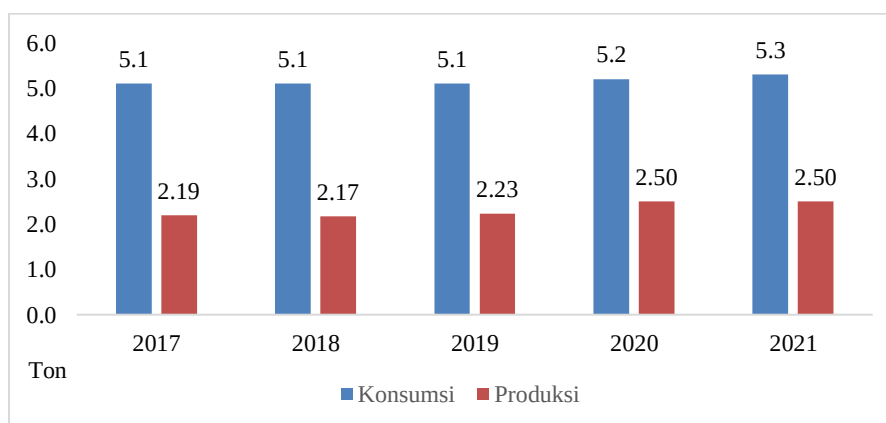
Gula merupakan bahan pangan pokok yang digunakan di seluruh dunia yang dihasilkan dari batang tebu. Gula adalah komoditas terbesar yang diperdagangkan di seluruh dunia setelah beras, gandum, dan kedelai. Perdagangan gula terjadi karena didorong oleh tingginya konsumsi gula masyarakat, peningkatan konsumsi gula disebabkan oleh peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi Indonesia dari tahun ke tahun yang diukur melalui Produk Domestik Bruto (PDB) atas harga konstan. Tren pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang semakin membaik dapat berimplikasi terhadap peningkatan pendapatan, konsumsi, dan daya beli masyarakat Indonesia yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1
Nilai PDB Indonesia

Tahun	Nilai PDB (Juta Rupiah)	Peningkatan (%)
2016	9.434.613	5,02
2017	9.912.928	5,19
2018	10.425.397	5,17
2019	10.949.243	5,02

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2019

Peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Indonesia selama empat tahun terakhir mempengaruhi daya beli masyarakat Indonesia dan tingkat kebutuhan masyarakat akan konsumsi gula. Berdasarkan Gambar 1, peningkatan kebutuhan konsumsi gula belum dapat diimbangi dengan rata – rata produksi gula nasional sehingga dapat menimbulkan permasalahan apabila tidak diimbangi dengan jumlah produksi yang lebih tinggi dari jumlah konsumsi. Menurut Darmawan (2016) menyatakan bahwa permintaan gula dan konsumsi per kapita berkembang dengan sangat cepat yang dipengaruhi oleh peningkatan penduduk pada negara berkembang.



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2019

Gambar 1
Konsumsi dan Produksi Gula Indonesia 2017 – 2021

Kekurangan pasokan gula tersebut ditutupi oleh pemerintah melalui impor bahan baku mentah yang kemudian diolah di dalam negeri menjadi gula konsumsi. Impor gula yang dilakukan oleh Indonesia sangat disayangkan karena Indonesia memiliki lahan yang luas untuk membudidayakan bahan baku mentahnya sendiri. Selama lima tahun terakhir produktivitas tebu di Indonesia mengalami penurunan yang dipengaruhi oleh luas areal tebu yang kecenderungannya menurun. Produksi dan produktivitas lahan yang belum optimal menjadi penyebab industri gula Kristal putih Indonesia saat ini belum mampu mencapai kemandirian pasokan gula. Hal ini disebabkan oleh adanya permasalahan di tingkat hulu (usaha tani), bidang perdagangan, harga, dan distribusi gula (Hardjomidjojo dkk, 2016)

Perkebunan rakyat dan perkebunan besar akan menjadi pemasok bahan baku utama dalam industri gula Indonesia. Terdapat dua jenis industri gula di Indonesia, di antaranya adalah industri Gula Kristal Putih (GKP) dan Gula Kristal Rafinasi (GKR). Pada pengolahannya, industri GKP membutuhkan bahan dasar tebu untuk dapat menghasilkan gula pasir, sedangkan industri GKR berbahan dasar *raw sugar* yang kemudian diolah menjadi pemanis buatan. Industri GKP berbahan dasar tebu yang diproduksi oleh petani tebu rakyat dalam negeri, sehingga tersedianya pasokan bahan baku berperan besar dalam industri GKP Indonesia. Kondisi rendahnya produktivitas tebu memengaruhi perkembangan industri GKP Indonesia. Sementara itu, keberadaan industri GKP sendiri berperan penting bagi masyarakat dan industri lainnya yang membutuhkan GKP sebagai komponen bahan bakunya sehingga GKP sulit untuk digantikan dengan pemanis buatan lainnya. Untuk itu perusahaan industri GKP Indonesia diharapkan untuk terus dapat bekerja optimal sehingga mampu mengembangkan produktivitasnya.

Hingga saat ini masih sedikit penelitian yang membahas tentang industri GKP. Untuk itu penelitian ini akan membahas tentang kajian pengembangan industri GKP Indonesia dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari industri GKP Indonesia.

Metode Penelitian

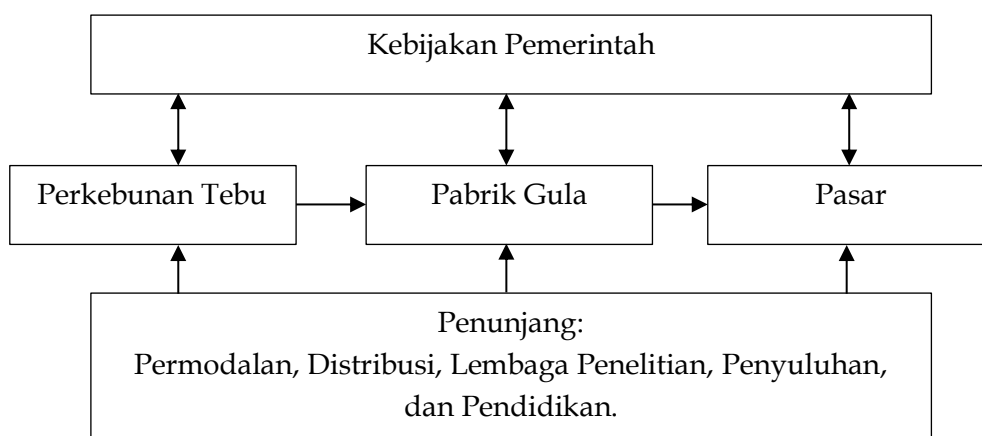
Objek penelitian ini adalah kajian pengembangan industri Gula Kristal Putih (GKP). Desain penelitian yang digunakan adalah desain kualitatif dengan menganalisis informasi yang dikumpulkan yang diperoleh dari partisipan dengan ruang lingkup yang telah ditentukan dari pertanyaan yang bersifat umum (Creswell, 2016). Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan 13 orang informan yang dilakukan secara langsung serta daring melalui *google meet*, *zoom*, dan telepon mengingat kondisi yang tidak memungkinkan dengan adanya *Covid – 19*. Data sekunder diperoleh melalui berbagai studi literatur yang berkaitan dengan data primer. Penelitian ini dilakukan dari Januari hingga Agustus 2021.

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan keragaan industri GKP Indonesia. Analisis matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal industri GKP yang ditinjau dari sumber daya, produksi, keuangan, serta lembaga riset, penelitian, dan pendidikan. Analisis matriks EFAS (*External Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan peluang dan ancaman yang dihadapi di lingkungan eksternal industri GKP Indonesia yang ditinjau dari ekonomi, sosial, kebijakan pemerintah, teknologi, dan kompetisi. Analisis matriks IE (*Internal – External*) berfungsi untuk mengetahui kedudukan perusahaan terkait yang diperoleh dari penggabungan skor IFAS dan EFAS. Analisis matriks SWOT digunakan untuk menggambarkan secara jelas kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) dari suatu perusahaan atau industri.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Industri Gula Kristal Putih Indonesia

Industri gula kristal putih Indonesia terdiri dari subsistem yang saling memiliki keterkaitan erat satu sama lainnya, yaitu perkebunan tebu, pabrik gula, pasar, kebijakan pemerintah yang menentukan tata niaga industri, serta subsistem penunjang, antara lain permodalan, distribusi, lembaga penelitian, penyuluhan, dan pendidikan (Gambar 2). Subsistem industri GKP dimulai dari proses hulu yang ada perkebunan tebu sebagai penentu jumlah pasokan bahan baku dari industri yang kemudian akan diolah pada pabrik gula kristal putih yang masih aktif di Indonesia. Hasil produksi gula kemudian akan didistribusikan melalui proses pelelangan yang masing – masing akan dilakukan oleh pabrik gula dan petani tebu. Gula tersebut akan dikonsumsi oleh pasar ritel secara langsung dan non – ritel menggunakan gula untuk kebutuhan industri.



Sumber: Data Primer, 2021

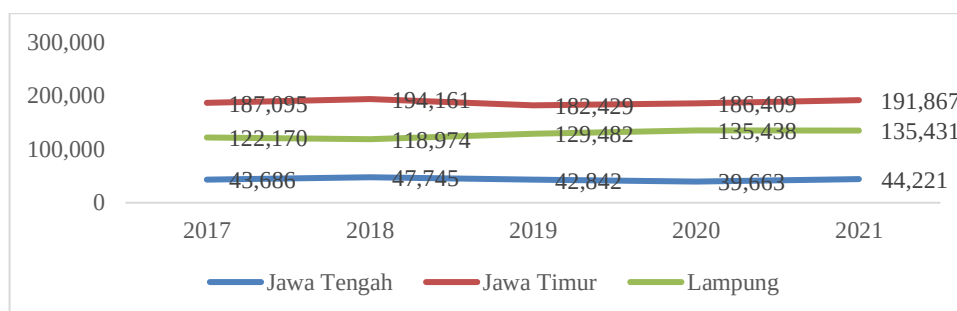
Gambar 2

Model Agribisnis Gula

Analisis Faktor – Faktor Lingkungan Internal

Sumber Daya

Lahan perkebunan tebu di Indonesia tersebar di berbagai wilayah dengan mayoritas lahan perkebunan tebu Indonesia berada di pulau Jawa yang sudah padat. Melihat perkembangan luas areal perkebunan di luar Pulau Jawa dengan rata – rata pertumbuhan sebesar 2,71% di Lampung, mengindikasikan adanya peluang untuk memperluas areal lahan perkebunan tebu di luar Pulau Jawa untuk mengatasi padatnya areal penanaman tebu di Jawa. Luas lahan yang dialokasikan untuk perkebunan tebu semakin berkurang karena konversi lahan perkebunan tebu yang dijadikan peruntukan lain, namun industri GKP masih memiliki peluang untuk mengembangkan lahan penanaman tebu di luar Pulau Jawa. Menurut Suhada (2012) perluasan areal perkebunan untuk meningkatkan produksi gula tidak lagi bertumpu di Pulau Jawa karena adanya kesulitan untuk memperoleh areal perkebunan yang sesuai untuk menanam tebu dalam hamparan yang luas.



Sumber: Direktorat Jenderal Perkebunan, (diolah) 2020
Gambar 3
Tren Perkembangan Sumber Daya Lahan (dalam Hektare)

Industri GKP memiliki banyak tenaga kerja pada kegiatan *on farm*, bahkan menyerap kurang lebih 840 ribu petani tebu. Banyaknya tenaga kerja pada industri GKP ditentukan dari besarnya lahan yang digarap dan jarak lokasi penanaman tebu. Menurut Yunitasari (2015) peningkatan permintaan akan meningkatkan produksi terhadap produk yang dihasilkan sehingga menyebabkan peningkatan penyerapan tenaga kerja, peningkatan pendapatan, serta pendapatan *share* pada PDRB.

Produksi

Kegiatan produksi dalam industri GKP dibagi menjadi produksi *on farm* dan *off farm*. Kegiatan *on farm* didukung oleh kelengkapan sarana produksi yang digunakan petani antara lain benih, bibit, pupuk, pestisida atau herbisida, dan alat – alat pendukung. Namun, saat ini petani mengalami banyak kendala untuk memperoleh subsidi pupuk dan bibit dari pemerintah sehingga petani mencari alternatif lain serta berinovasi untuk menggunakan pupuk dengan harga terjangkau yang dapat menghasilkan produksi tebu dengan hasil yang baik. Hasil produksi tebu tersebut kemudian dijual ke pabrik melalui sistem bagi hasil (SBH) atau sistem pembelian tebu (SPT) yang kemudian akan diolah menjadi gula. Petani memiliki kebebasan untuk memilih sistem yang paling menguntungkan bagi dirinya.

Keuangan

Pabrik gula membutuhkan biaya untuk menjalankan kegiatan operasional dan berinvestasi. Pabrik yang dikelola oleh BUMN tidak mendapatkan alokasi dana dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Indonesia (APBN) maupun anggaran daerah (APBD). Pabrik GKP yang ada di Indonesia bergantung dengan pemberi modal dan pinjaman bank, sehingga pabrik yang tidak menguntungkan dan mengalami kesulitan dalam pengembalian pinjaman yang diberikan oleh bank pemberi modal kini tidak lagi beroperasi seperti yang dialami oleh banyak pabrik BUMN.

Lembaga Riset, Penelitian, dan Keuangan

Indonesia memiliki lembaga penelitian serta pengembangan tebu dan gula yang bergerak dalam membuat usulan perbaikan untuk permasalahan yang dihadapi industri GKP Indonesia yang dikenal dengan nama Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia (P3GI). Pada pelaksanaannya lembaga penelitian membutuhkan biaya yang besar, namun alokasi pendanaan dari pemerintah untuk lembaga tersebut minim sehingga lembaga penelitian belum dapat mengoptimalkan kinerjanya. Menurut Maryandani (2013) peran lembaga penelitian dan

pendidikan akan mendorong industri GKP sehingga dapat mengembangkan budidaya, pengolahan, hingga sumber daya manusia yang terlibat didalamnya.

Analisis Faktor – Faktor Lingkungan Eksternal

Ekonomi

Kondisi ekonomi akan memengaruhi daya beli masyarakat, harga input produksi, tingkat permintaan, hingga harga di pasaran. Cara pemerintah mencegah inflasi harga gula yang disebabkan oleh ketidakstabilan harga adalah dengan melakukan impor. Seperti yang terjadi pada tahun 2020 dimana harga gula meningkat sebesar 52% terhadap Harga Eceran Tertinggi (HET). Walaupun bobot inflasi yang disebabkan oleh kenaikan harga gula berkisar di 0,27% hal ini menggambarkan kenaikan harga gula yang terjadi memberikan dampak yang cukup nyata pada sektor pangan (*volatile food*). Menurut Nuryati, et. Al. (2019) gula merupakan komoditi yang mempunyai harga volatilitas yang cukup tinggi dibandingkan jagung, beras, dan kedelai.

Inflasi yang terjadi akan memengaruhi keputusan seseorang untuk menanamkan modal. Industri GKP memiliki keleluasaan terhadap siapa saja yang ingin menanamkan modalnya dalam industri. Menurut Keynes jumlah investasi yang akan dilakukan oleh seseorang akan melihat dari segi keadaan ekonomi saat ini, ramalan perkembangannya pada masa depan, dan luasnya perkembangan teknologi yang berlaku (Sukirno, 2016).

Sosial

Tingkat kebutuhan gula masyarakat Indonesia yang tinggi dipengaruhi oleh laju pertumbuhan penduduk sebesar 1,25% selama 10 tahun terakhir yang menimbulkan peningkatan pendapatan per kapita sebesar 5,1% selama empat tahun terakhir (2016 – 2019). Pendapatan per kapita mendorong naiknya kebutuhan dan daya beli masyarakat Indonesia terhadap barang pokok termasuk gula. Menurut teori Keynes apabila kecondongan mengkonsumsi tinggi, maka bagian dari pendapatan yang digunakan untuk konsumsi adalah tinggi dan sebaliknya (Sukirno, 2016).

Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mengatur industri GKP saat ini meliputi pengaturan harga acuan pembelian di petani dan konsumen, pemberian wewenang untuk melakukan impor *raw sugar* dan GKP kepada importir produsen BUMN maupun swasta, jaminan ketersediaan bahan baku industri gula, serta aturan perdagangan gula rafinasi. Kebijakan yang berlaku tersebut dirumuskan oleh kementerian perdagangan dan kementerian perindustrian. Namun, kebijakan tata niaga industri GKP yang berlaku saat ini belum memberikan manfaat yang baik untuk pelaku industri karena kontrol terhadap kepatuhan kebijakan yang belum optimal dan kecepatan perubahan pejabat pemerintahan yang mempengaruhi kebijakan tata niaga gula.

Teknologi

Teknologi yang digunakan oleh industri GKP saat ini masih tergolong konvensional karena banyaknya pabrik gula yang sudah lama berdiri yang masih menggunakan teknologi sulfitasi yang masih relatif tertinggal dibanding negara lain. Menurut Hartanto (2014) sebagian besar pabrik GKP yang ada di Indonesia menggunakan pemurnian nira dengan teknologi sulfitasi dan hanya sedikit yang menggunakan teknologi karbonatasi. Upaya yang dilakukan industri gula saat ini untuk meningkatkan teknologinya adalah menggunakan teknologi defekasi remelt karbonatasi (DRK) untuk mengimbangi teknologi karbonatasi dengan biaya yang terjangkau.

Kompetitif

Salah satu upaya industri GKP dalam meningkatkan daya saingnya adalah dengan melakukan pengolahan hasil samping produksi gula. Hasil samping tersebut dapat diolah menjadi berbagai jenis barang yang memiliki nilai tambah, antara lain alkohol dan penyedap rasa. Namun, belum banyak pabrik GKP yang mampu mengolah bahan tersebut sendiri sehingga yang dilakukan adalah menjual hasil samping kepada industri yang membutuhkan untuk bahan baku utamanya. Menurut Yunitasari (2015) pabrik – pabrik gula di Jawa Timur kebanyakan menjual hasil tetes kepada pihak kedua untuk dijadikan etanol dan penyedap rasa, sementara hanya ada beberapa pabrik gula yang mampu mengolah sendiri hasil samping produk tebu tersebut.

Analisis Matriks IFAS

Berdasarkan analisis matriks IFAS, sumber daya lahan yang tersedia di pulau – pulau di luar Pulau Jawa merupakan kekuatan utama bagi industri GKP Indonesia dengan skor total sebesar 0,262. Menurut Cahyani (2008) komoditi tebu sudah dibudidayakan di daerah Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara Barat, dan Papua. Laju konversi lahan perkebunan tebu yang tinggi merupakan kelemahan utama bagi industri GKP Indonesia dengan skor total 0,145. Menurut Maryandani (2013) terjadinya konversi lahan sawah tebu menjadi lahan sawah untuk tanaman pangan dimulai setelah adanya perubahan kebijakan pemerintah yang menetapkan bahwa petani dapat menanam komoditi sesuai dengan keinginannya. Skor total industri GKP Indonesia untuk faktor strategis internal yaitu sebesar 2,317 yang berada dibawah nilai rata – rata 2,5 hal ini menunjukkan bahwa industri GKP Indonesia belum mampu memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya dengan baik dan menekan kelemahan yang dimiliki, sementara saat ini lingkungan internal industri GKP Indonesia didominasi oleh faktor kelemahan.

Tabel 2
Analisis Matriks IFAS Industri Gula Kristal Putih Indonesia

N o.	Faktor Strategi Internal	Rata –Rata Bobot	Rata – Rata Peringkat	Skor Total
Kekuatan				
A	Sumber daya lahan yang tersedia di pulau – pulau di luar Pulau Jawa (Nusa Tenggara, Sulawesi, dan Sumatera)	3,400	0,077	0,262
B	Tersedianya kapasitas produksi pabrik yang besar	2,600	0,078	0,202
C	Tenaga kerja (<i>labor</i>) <i>on farm</i> banyak	3,400	0,055	0,187
D	Tersedianya lembaga riset dan pendidikan (P3GI, Lembaga Pendidikan Perkebunan, dan Perguruan Tinggi)	2,600	0,073	0,190
Kelemahan				
E	Sulitnya akses petani untuk mendapatkan sarana produksi	2,000	0,082	0,164
F	Rendahnya minat petani untuk menanam tebu	1,800	0,087	0,156
G	Kapasitas keuangan pabrik terbatas	1,800	0,092	0,165
H	Produktivitas dan efisiensi yang rendah dari pabrik yang belum dapat meningkatkan sarana produksi dan teknologi yang digunakan	1,800	0,092	0,166
I	Laju konversi lahan perkebunan tebu yang tinggi	2,000	0,072	0,145
J	Rendahnya produksi tebu	2,000	0,085	0,171
K	Kurangnya sarana edukasi dan peningkatan keterampilan petani	2,400	0,070	0,168
L	Kurangnya sumber daya manusia yang terlatih	2,400	0,071	0,169

N o.	Faktor Strategi Internal	Rata -Rata Bobot	Rata - Rata Peringkat	Skor Total
M	Teknik budidaya tebu yang dilakukan masih konvensional	2,600	0,067	0,173
Total			1,000	2,317

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Analisis Matriks EFAS

Berdasarkan analisis matriks EFAS, kebutuhan pasar akan gula yang tinggi merupakan peluang terbesar dari industri gula kristal putih Indonesia dengan skor total sebesar 0,340. Menurut Maryandani (2013) pasar domestik yang luas dapat diarahkan guna mendapatkan keunggulan kompetitif dalam industri. Ancaman utama dari industri GKP Indonesia adalah adanya persaingan gula impor dengan skor total sebesar 0,143. Menurut Suhada (2012) tingginya laju impor gula di Indonesia secara terus menerus akan mengancam pabrik eksisting yang manajemennya dikelola oleh negara. Skor total industri GKP untuk faktor lingkungan eksternal adalah sebesar 2,710 lebih tinggi dibandingkan skor total rata – rata sebesar 2,5. Hal mengindikasikan bahwa faktor eksternal industri memberikan pengaruh yang kuat terhadap industri GKP Indonesia.

Tabel 2
Analisis Matriks EFAS Industri Gula Kristal Putih Indonesia

No.	Faktor Strategi Eksternal	Rata -Rata Peringkat	Rata -Rata Bobot	Skor Total
Peluang				
A	Kebutuhan pasar akan gula yang tinggi	4,000	0,085	0,340
B	Potensi industri hilir yang luas	3,400	0,070	0,237
C	Investasi pabrik gula terbuka	3,400	0,071	0,241
D	Pembukaan lahan baru di luar Pulau Jawa (Nusa Tenggara, Sulawesi, Sumatera)	3,000	0,075	0,226
E	Pengadopsian teknologi modern dalam <i>on farm</i> maupun <i>off farm</i>	3,200	0,075	0,239
F	Digitalisasi pemasaran gula melalui platform <i>e - commerce</i>	2,800	0,058	0,161
Ancaman				
G	Teknologi yang digunakan pabrik konvensional	2,600	0,068	0,177
H	Adanya persaingan gula impor	1,800	0,080	0,143
I	Banyak alternatif pemanis buatan	3,600	0,057	0,205
J	Adanya rembesan gula rafinasi ke pasar konsumen	2,600	0,067	0,174
K	Sistem pendanaan yang menyulitkan petani	2,400	0,077	0,186
L	Terjadinya pandemi <i>Covid - 19</i>	3,200	0,058	0,186
M	Tata niaga yang menyulitkan (HET)	2,400	0,087	0,208
N	Persaingan antar pabrik gula yang tidak sehat	2,600	0,073	0,190
Total			1,000	2,913

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Analisis Matriks IE

Analisis matriks IE digunakan untuk mengevaluasi matriks IFAS dan EFAS yang telah diuraikan sebelumnya yang dipetakan ke dalam sembilan sel. Total skor untuk analisis matriks IFAS adalah 2,317 yang diletakkan pada sumbu x dan total skor untuk analisis matriks EFAS adalah 2,917 diletakkan pada sumbu y. Matriks IE industri GKP Indonesia berada pada sel V pada Tabel 4 menunjukkan posisi pelihara dan pertahankan (*hold and maintain*). Menurut Nugraha dan Ernah (2018) perusahaan pada posisi *hold and maintain* dapat menggunakan strategi intensif seperti melakukan penetrasi pasar serta pengembangan produk guna memperkuat pasar yang telah ada saat ini. Berdasarkan posisi tersebut faktor yang dapat dipertahankan oleh industri GKP adalah seperti tersedianya lahan perkebunan di luar Pulau Jawa, kapasitas produksi pabrik yang besar, kebutuhan pasar akan gula yang tinggi, dan investasi pasar gula terbuka. Faktor yang harus dipelihara antara lain produksi tebu, laju konversi lahan, penggunaan teknologi konvensional, dan pengadopsian teknologi modern sehingga mampu menyelamatkan industri GKP Indonesia. Menurut Purba (2020) industri yang berada pada kuadran V berorientasi untuk mempertahankan dan memanfaatkan kekuatan serta peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh industri.

Tabel 3
Matriks Internal – Eksternal (IE) Industri GKP Nasional

Total Skor IFAS = 2,317				
		Tinggi 3,0 – 4,0	Rata – Rata 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99
Total Skor EFAS = 2,913	Tinggi 3,0 – 4,0	I Grow and Build	II Grow and Build	III Hold and Maintain
	Rata – Rata 2,0 – 2,99	IV Grow and Build	V Hold and Maintain	VI Harvest or Divest
	Lemah 1,0 – 1,99	VII Hold and Maintain	VIII Harvest or Divest	IX Harvest or Divest

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Analisis Matriks SWOT

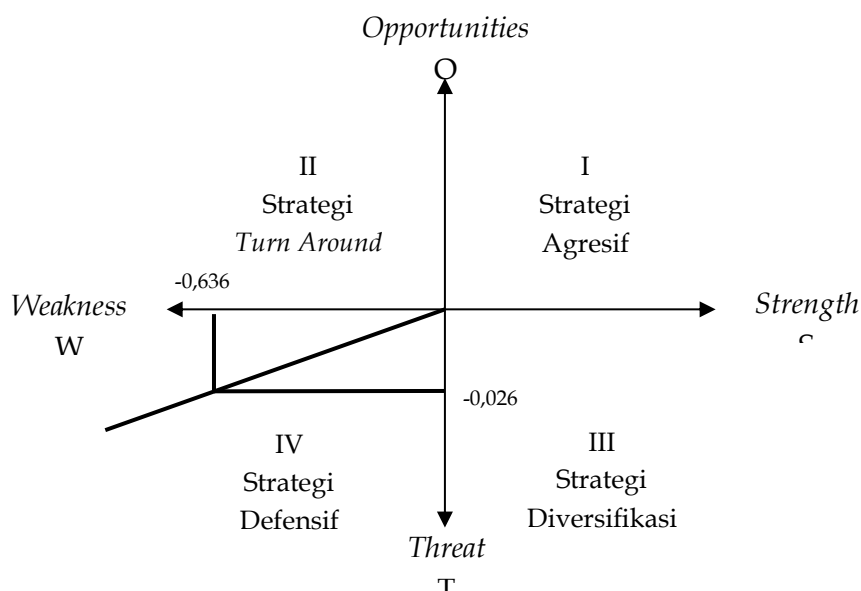
Analisis matriks SWOT digunakan untuk mengklasifikasikan strategi yang dapat diterapkan oleh industri GKP Indonesia setelah dipetakan pada analisis matriks IE. Matriks SWOT dirancang berdasarkan lingkungan internal dan eksternal yang tercantum pada Tabel 5.

Tabel 4
Analisis Matriks SWOT Industri GKP Nasional

	STRENGTH	WEAKNESS
INTERNAL	1. Sumber daya lahan yang tersedia di pulau – pulau di luar Pulau Jawa (Nusa Tenggara, Sulawesi, dan Sumatera) 2. Tersedianya kapasitas giling pabrik yang besar 3. Tenaga kerja (labor) banyak 4. Tersedianya lembaga riset dan pendidikan (P3GI, Lembaga Pendidikan Perkebunan, dan Perguruan Tinggi)	1. Sulitnya akses petani untuk mendapatkan sarana produksi 2. Rendahnya minat petani untuk menanam tebu 3. Kapasitas keuangan pabrik terbatas 4. Produktivitas dan efisiensi yang rendah dari pabrik yang belum dapat meningkatkan sarana produksi dan teknologi yang digunakan
EKSTERNAL		5. Laju konversi lahan perkebunan tebu yang tinggi 6. Rendahnya produksi tebu 7. Kurangnya sarana edukasi dan peningkatan keterampilan petani 8. Kurangnya SDM yang terlatih 9. Teknik budidaya tebu yang dilakukan masih konvensional
OPPORTUNITIES	Strategi S – O	Strategi W – O
1. Kebutuhan pasar akan gula yang tinggi 2. Potensi industri hilir yang luas 3. Investasi pabrik gula terbuka 4. Pembukaan lahan baru di luar Pulau Jawa (Nusa Tenggara, Sulawesi, Sumatera) 5. Pengadopsian teknologi modern dalam <i>on farm</i> maupun <i>off farm</i> 6. Digitalisasi pemasaran gula melalui platform <i>e – commerce</i>	1. Strategi Extensifikasi Lahan 2. Implementasi hasil riset	1. Peningkatan Pelatihan Pelaku Usaha Tani Tebu 2. Aksesibilitas Sarana Produksi
THREATS	Strategi S – T	Strategi W – T
1. Teknologi yang digunakan pabrik konvensional 2. Adanya persaingan gula impor 3. Banyak alternatif pemanis buatan 4. Adanya rembesan gula rafinasi ke pasar konsumen 5. Sistem pendanaan yang menyulitkan petani 6. Terjadinya pandemi <i>Covid – 19</i> 7. Tata niaga yang menyulitkan (HET) 8. Persaingan antar pabrik gula yang tidak sehat	1. Revitalisasi Pabrik GKP 2. Optimalisasi Kinerja Pabrik Kristal Putih	1. Pembenahan system pendanaan 2. Perbaikan system tata niaga gula

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Hasil analisis matriks SWOT menunjukkan sembilan strategi yang terdiri dari dua alternatif S – O, dua alternatif S – T, tiga alternatif W – O, dan dua alternatif W – T. Guna menentukan strategi utama yang dapat diterapkan oleh industri GKP Indonesia maka dilakukan pemetaan total skor matriks internal dan eksternal dalam diagram kartesius analisis SWOT pada Gambar 4. Posisi industri GKP berada pada kuadran IV yang mendukung strategi defensive atau strategi W – T yaitu pembenahan sistem pendanaan dan perbaikan sistem tata niaga gula. Menurut Rangkuti (2004) industri pada kuadran IV sangat tidak menguntungkan karena industri harus menghadapi kelemahan internal dan berbagai ancaman.



Sumber: Pengolahan Data Primer, 2021

Gambar 4
Diagram Analisis SWOT Industri Gula Kristal Putih Indonesia

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis diperoleh sembilan alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan oleh industri GKP Indonesia yaitu melalui strategi ekstensifikasi lahan areal perkebunan tebu, optimalisasi kinerja pabrik GKP, mengimplementasikan hasil riset dari lembaga penelitian, revitalisasi pabrik GKP, meningkatkan pelatihan pelaku usaha tani tebu, memudahkan aksesibilitas sarana produksi perkebunan tebu, adopsi teknologi modern pada kegiatan on farm maupun off farm, pembenahan sistem pendanaan petani, dan memperbaiki sistem tata niaga gula. Berdasarkan posisi diagram analisis SWOT industri GKP Indonesia yang berada pada kuadran IV menunjukkan bahwa strategi utama yang dapat diterapkan oleh industri GKP Indonesia adalah strategi W – T yaitu pembenahan sistem pendanaan dan perbaikan sistem tata niaga gula.

Berdasarkan hal tersebut, maka saran yang dapat diberikan untuk mengatasi kekurangan produksi yang berimplikasi pada impor yaitu mengimplementasikan sembilan strategi yang telah didapatkan dari hasil penelitian mengingat struktur industri GKP Indonesia yang terkait dengan banyak aspek maka dibutuhkan kerjasama sinergis antara pemerintah, petani gula,

pabrik GKP, asosiasi gula, serta Lembaga Penelitian dan Pendidikan. Dukungan pemerintah pada industri GKP sangat diharapkan karena dapat memudahkan kegiatan usaha tani, perolehan sarana produksi dan sarana pendanaan, penelitian untuk mengembangkan industri GKP, hubungan pasar dalam negeri dan luar negeri, serta pengembangan industri pengolahan hasil samping produksi gula.

Daftar Pustaka

- Cahyani, G. (2008). Analisis Faktor Sosial Ekonomi Keluarga Terhadap Keanekaragaman Konsumsi Pangan Berbasis Agribisnis Di Kabupaten Banyumas. *Thesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Creswekk, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- HardjomidjojoH., RaharjaS., & Chosyi'ahM. (2016). Pengukuran Indeks Keberlanjutan Industri Gula. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 11(1), 89-96.
- Hartanto, S. (2014). Peningkatan Mutu Produk Gula Kristal Putih Melalui Teknologi Defekasi Remelt Karbonatasi. *Jurnal Standardisasi*, 215-222.
- Maryandani, A. (2013). Kinerja Industri Gula di Indonesia. *Skripsi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nugraha, M. K., & Ernah. (2018). Strategi Pengembangan Agribisnis Buah Ciplukan (*Physalis peruviana*) di Waaida Farm. *Jurnal Agricore*.
- Nuryati, Y., Wicaksana, B., & Prabowo, D. W. (2019). Dampak Penerapan Harga Acuan Pembelian (HAP) Gula di Tingkat Eceran Terhadap Harga Gula Petani dan Stabilitas Harga Gula. *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*.
- Purba, I. (2020). Strategi Bisnis Perkebunan The Pada Unit Usaha Kebun Bah Butong PT Perkebunan Nusantara IV, Sumatera Utara. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor.
- Suhada, B. (2012). Strategi Peningkatan Produktivitas dalam Mendukung Kebijakan Klaster Industri Gula Tebu di Indonesia. *Thesis*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Sukirno, S. (2016). *Makroekonomi Teori Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yunitasari, D. (2015). Model Pengembangan Agroindustri Gula Tebu Sebagai Upaya Peningkatan Perekonomian Wilayah di Jawa Timur. *Thesis*. Institut Pertanian Bogor.