

ANALISA STRATEGI PADA PT. ASTRA AGRO LESTARI Tbk.

Ivan¹, Liliana Inggrit Wijaya^{2*}
Universitas Surabaya, Indonesia^{1,2}
Email: liliana@staff.ubaya.ac.id*

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pilihan strategi yang bisa dilakukan perusahaan agar tetap bertahan dengan situasi masa depan. Konsep kunci dalam penelitian ini adalah formulasi strategi, dimana metode kuantitatif yang digunakan meliputi langkah-langkah manajemen industri yang diterapkan oleh PT. Astra Agro Lestari (AALI) dalam menghadapi persaingan bisnis industri kelapa sawi. Hasil penelitian terhadap lingkungan internal dan eksternal menghasilkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (SWOT) yang dimiliki AALI. Analisis SWOT itu selanjutnya dimasukkan ke dalam matriks untuk pilihan strategi, meliputi matriks External Factor Evaluation dan Internal Factor Evaluation, Competitive Profile Matrix, Threats Opportunities Weaknesses Strength, SPACE, Boston Consulting Group, Internal External matrix, GSM (Grand Strategic Matrix), serta QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Rekomendasi akhir yang diperoleh bahwa pilihan strategi AALI yaitu penetrasi pasar mengingat pangsa pasar di Indonesia yang masih cukup besar.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, Persaingan Bisnis, analisis SWOT, Penetrasi Pasar.

Abstract

The aim of this research is to analyze what strategic options a company can make so that it can survive in future situations. The key concept in this research is strategy formulation, where the quantitative method used includes industrial management steps implemented by AALI in facing business competition in the mustard oil industry. The results of research on the internal and external environment reveal AALI's strengths, weaknesses, opportunities and challenges (SWOT). The SWOT analysis is then entered into several matrices, including EFE and IFE, CPM, TOWS, SPACE, BCG, IE, GSM (Grand Strategic Matrix), and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). The final recommendation obtained is that AALI's strategy choice is market penetration considering that the market share in Indonesia is still quite large.

Keywords: Competitiveness, Strategy Formulation, Palm Oil.

Pendahuluan

Sebagai permulaan, dapat dilihat pada laporan keuangan Annual Report PT. Astra Agro Lestari pada tahun 2023 pendapatan bersih (*Net Revenue*) mengalami penurunan jika dibandingkan dari tahun 2022 dan 2021. Pendapatan bersih pada tahun 2021 (dalam jutaan) mencapai Rp. 24.332 sedangkan pada tahun 2023 (dalam jutaan) mencapai Rp. 20.745, penurunan tersebut dikarenakan beberapa hal seperti Geopolitik di Rusia dan Ukraina, turunnya harga CPO, iklim El-Nino, dll (Siregar, 2021). Meskipun terjadi penurunan pendapatan PT. Astra Agro Lestari Tbk. terus meningkatkan produktifitas dan penjualan minyak sawit serta turunannya (Anjani et al., 2022; Rahayu, 2022) (Ginting et al., 2018). Dapat dilihat bahwa PT. Astra Agro Lestari Tbk. penjualan pada tahun 2022 didominasi oleh minyak sawit sebesar 89,9%, sedangkan pada tahun 2023 PT. Astra Agro

Lestari Tbk. Meningkatkan penjualan hingga mencapai 92,8%. Hal tersebut patut diapresiasi meskipun berbagai kendala yang sedang terjadi PT. Astra Agro Lestari Tbk. mampu bertahan serta terus berusaha untuk meningkatkan produktifitas dan bertahan dalam industri kelapa sawit (Permatasari, 2017; Westbrook et al., 2019).

Meskipun menghadapi tantangan seperti penurunan pendapatan akibat geopolitik, perubahan harga CPO, dan dampak iklim El-Nino, PT. Astra Agro Lestari Tbk. tetap berhasil mempertahankan dominasinya di sektor kelapa sawit melalui peningkatan penjualan produk utama, seperti minyak sawit yang mencapai 92,8% dari total penjualan pada 2023 (Anjani et al., 2022). Menurut penelitian Siregar (2021), efisiensi operasional dan strategi adaptif perusahaan dapat membantu mengatasi volatilitas pasar global. Selain itu, Westbrook et al. (2019) menunjukkan bahwa keberlanjutan dan diversifikasi produk dapat menjadi kunci dalam memperkuat daya saing perusahaan di pasar internasional. Melalui analisis ini, penelitian bertujuan memberikan masukan strategis yang relevan untuk membantu PT. Astra Agro Lestari Tbk. bertahan dan berkembang dalam dinamika industri kelapa sawit di masa depan.

Beberapa hal tersebut membuat saya tertarik untuk melakukan Analisa strategi terhadap PT. Astra Agro Lestari Tbk., tidak hanya sebagai ilmu belaka tetapi saya ingin membantu untuk memberikan beberapa masukan dan strategi yang mungkin dapat dipertimbangkan oleh pihak manajemen sehingga dapat membantu dalam perkembangan perusahaan kelapa sawit di Indonesia. Sehingga tujuan penelitian ini untuk menganalisis pilihan strategi yang bisa dilakukan perusahaan agar tetap bertahan dengan situasi masa depan.

Metode Penelitian

Pada penelitian ini digunakan data *annual report* AALI tahun 2023 yang terdapat pada *website* AALI Indonesia untuk analisis faktor internal perusahaan (www.astra-agro.co.id), sedangkan analisa faktor eksternal menggunakan kondisi perkembangan bisnis, ketentuan regulator dan faktor sosial yang berkembang saat ini. Pendekatan penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggambarkan kondisi industri kelapa sawit saat ini dengan berkembangnya teknologi, serta persaingan dengan perusahaan *start-up* (Badawi, 2018; David et al., 2017) Metode analisis data yang digunakan untuk memformulasikan strategi adalah model konsep, yaitu melalui 3 tahapan dimana tahap 1 adalah Tahap Input, tahap 2 adalah Tahap Pencocokan, dan tahap 3 yaitu Tahap Keputusan. Pada tahap input, dilaksanakan *brainstorming* antar karyawan dan manajemen. Terdapat pula tim yang menyediakan data eksternal terkait data ekonomi, persaingan dan kebijakan ke depan. Setelah data diperoleh dan diskusi dilaksanakan, maka masuk pada tahap 1. Tahap 1 berupa penentuan faktor-faktor yang dinilai mempengaruhi bisnis, baik itu berupa faktor pendukung dan penghambat, serta memperhatikan faktor internal terkait kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan. Setelah faktor-faktor ditentukan, maka masuk tahap kedua dimana manajemen melakukan *brainstorming* untuk menentukan alternatif-alternatif strategi yang mungkin dikembangkan dalam waktu dekat. Setelah berbagai alternatif tersebut dipaparkan, maka dipilih 2-3 alternatif terbaik dengan menggunakan *Ansoff Model* (Murhadi & Wijaya, 2024). Setelah ada prioritas strategi yang akan dilaksanakan maka masuk tahapan penentuan urutan pelaksanaan strategi dengan menggunakan pendekatan QSPM, sehingga terpilih alternatif strategi utama yang akan dilaksanakan perusahaan.

Hasil dan Pembahasan

Eksternal Audit

A. Porter's Five Forces & Generic Strategies

Analisis *Porter's Five Forces* AALI mencakup kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan serta faktor-faktor yang mempengaruhi Perusahaan (Arif & Anggraeni, 2023). Analisis ini berfokus pada pengukuran posisi perusahaan berdasarkan kekuatan seperti ancaman pendatang baru, ancaman barang pengganti, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok, dan persaingan kompetitif (Paramartha et al., 2018).



Gambar 1. Model *Porter's 5 Forces* AALI

1. *Threat of New Entrants (star)*

Terdapat beberapa hambatan bagi pengusaha baru yang akan memasuki industri ini yaitu pengusaha baru perlu memiliki jumlah investasi yang besar untuk masuk ke dalam industri kelapa sawit, hal tersebut dibutuhkan karena lahan yang dibutuhkan untuk menanam kelapa sawit sangat luas (Niño Durán et al., 2020; Pardamean, 2024). Hambatan lain bagi pengusaha baru yang ingin masuk kedalam industri kelapa sawit adalah harga dari hasil olahan kelapa sawit (CPO) sedang turun, Iklim El-Nino yang sedang terjadi di Indonesia yang dapat mempengaruhi produktifitas dari tanaman kelapa sawit, industri kelapa sawit membutuhkan waktu yang lama untuk berproduksi. Setidaknya setelah di tanam membutuhkan 3 tahun agar tanaman kelapa sawit dapat menghasilkan buah sawit dengan kualitas yang diterima oleh pabrik. Sehingga pengusaha baru membutuhkan luas lahan yang cukup besar dan waktu yang cukup lama untuk mendapatkan keuntungan. Hal tersebut tidak menjadi ancaman bagi AALI karena jumlah lahan yang dimiliki oleh perusahaan sangat luas mencapai 285.387 Ha.

2. *Threat of Substitute Product (no star)*

Terdapat beberapa produk pengganti dari minyak kelapa sawit yang dapat menjadi hambatan bagi industri kelapa sawit. Diantaranya adalah minyak yang dihasilkan dari biji bunga matahari, jagung, kelapa, kacang kedelai, dll. Dan melimpahnya pasokan minyak nabati hasil olahan dari biji bunga matahari sehingga dapat menjadi ancaman bagi minyak kelapa sawit. Namun dengan

adanya ancaman produk pengganti, industri kelapa sawit masih dapat bertahan dengan hasil olahan kelapa sawit dan turunannya memiliki keunggulan selain sebagai minyak nabati yaitu sebagai bahan baku B35, coklat, bahan bakar pembangkit listrik, dll.

3. *Bargaining Power of Buyers (no star-moderate)*

Terjadi peningkatan kebutuhan minyak sawit di China dan India sebagai pemenuh kebutuhan. Hal tersebut terjadi karena terjadinya Geopolitik di laut hitam dan laut merah, kedua konflik tersebut dapat mempengaruhi pasokan minyak nabati global yang berdampak pada harga minyak kelapa sawit. Akibat perang Rusia dan Ukraina sehingga terhambatnya pasokan minyak bunga matahari dari kedua negara yang memicu kenaikan harga yang sangat tinggi di tahun 2022 dan melimpahnya pasokan di tahun 2023 seiring disepakatinya *Black Sea Grain Initiatives* yang membuka pasokan dari kedua negara secara melimpah ke pasar global.

4. *Bargaining Power of Suppliers (star)*

AALI memiliki luas lahan yang besar mencapai 285.387 Ha dan hasil dari lahan tersebut di gunakan untuk men-supply pabrik yang dimiliki oleh AALI. Tidak hanya dari kebun AALI tetapi pabrik juga menerima tandan kelapa sawit hasil dari kebun plasma yang bekerjasama dengan pihak AALI. Dalam pemenuhan kandungan gizi dari tanaman kelapa sawit atau pupuk, AALI memiliki pabrik pencampuran pupuk yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan gizi tanaman milik AALI sehingga dapat mendorong produktifitas perusahaan. Hal tersebut menjadi kekuatan bagi AALI dalam mengurangi biaya (cost) yang digunakan dalam perkebunan.

5. *Rivalry Among Existing Competitors (no star-moderate)*

Ada beberapa perusahaan besar yang mendominasi industri ini, seperti PT Astra Agro Lestari Tbk, PT Sinar Mas Agro Resources and Technology Tbk (SMART), PT Wilmar International, PT Indofood Agri Resources Ltd, dan PT Salim Ivomas Pratama Tbk. Persaingan antar kompetitor pada industri kelapa sawit terletak pada jumlah lahan yang dimiliki dan jumlah produksi. Sedangkan untuk penentuan harga produk hasil olahan dari minyak kelapa sawit dan turunannya di tentukan oleh *Bursa Malaysian Derivatives* (BMD) dan Bursa Berjangka Jakarta (BBJ) (Yayla et al., 2024). Sehingga AALI dan Kompetitor tidak dapat bersaing dalam penentuan harga produk. Hal yang dapat dilakukan adalah mengurangi biaya yang dibutuhkan dalam pemeliharaan dan panan di perkebunan, transportasi, dll. Dalam hal tersebut AALI telah melakukan pengurangan biaya dengan membangun pabrik pupuk yang digunakan untuk mensupply pupuk di perkebunan AALI dan mitra. AALI juga melakukan *Replanting* pada tanaman dengan usia yang masuk masa tua atau tidak berproduksi. Melakukan pengembangan 3 bibit unggul yaitu AA Nirmala, Sejahtera, dan Lestari. Astra Agro Lestari merupakan salah satu perusahaan kelapa sawit terbesar di Indonesia dengan luas lahan yang dikelola mencapai ratusan ribu hektar. Perusahaan ini memiliki operasi yang luas dari hulu ke hilir, termasuk penanaman, pemrosesan, dan pemasaran produk kelapa sawit. Sehingga dapat dikatakan bahwa dari beberapa kompetitor bahwa AALI menguasai pangsa pasar di industri kelapa sawit .

Berdasarkan tingkat persaingan diantara pengusaha industri kelapa sawit, bagi AALI tidak cukup banyak perusahaan baru yang dapat masuk ke industri ini

karena AALI telah membangun hambatan yang tinggi untuk para pemain baru untuk terjun dalam bisnis ini. Hambatan tersebut dalam hal keterbatasan lahan yang dapat ditanam dengan kelapa sawit, ketidaksatabilan harga CPO dan PKO, pasokan minyak nabati pada pasar global. Sehingga untuk pengusaha baru yang ingin masuk akan sangat susah dan membutuhkan modal yang lebih banyak untuk dapat bertahan.

AALI memiliki keunggulan yaitu jaringan distribusi yang lebih mudah dalam memenuhi kebutuhan pabrik olahan minyak dan pabrik kelapa sawit. Keunggulan ini juga didukung oleh pengembangan produk dan inovasi yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan di seluruh perkebunan dan bidang teknologi yang mendukung peningkatan kapasitas produksi dan kualitas produksi yang dihasilkan.

Berdasarkan analisis Porter's Five Forces di atas dapat disimpulkan bahwa bisnis industri Kelapa Sawit ini cukup menarik, karena ada 2 dari 5 indikator yang ditandai *star*, sedangkan 2 indikator lainnya dinilai merupakan ancaman moderat, sehingga kekuatan yang paling berpengaruh untuk menghambat perkembangan bisnis ini hanya ada 1, yaitu kemunculan produk substitusi.

External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	Peningkatan kebutuhan minyak nabati	0,08	3	0,24
2	Rata-rata usia tanaman kelapa sawit memasuki masa tua	0,07	3	0,21
3	Kebutuhan minyak sawit di China dan India dalam pemenuhan	0,08	3	0,24
4	Penerapan kebijakan B35 di Indonesia	0,10	4	0,4
5	Peningkatan Product Domestic Bruto sebesar 4,8%	0,08	3	0,24
6	Implementasi teknologi terbaru	0,08	3	0,24
Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Geopolitik Rusia dan Ukraina	0,08	2	0,16
2	Kebijakan EUPR yang menyebabkan tidak dapat masuk ke pasar Uni Eropa	0,08	2	0,16
3	Turunnya harga CPO	0,10	4	0,40
4	Iklm El-Nino	0,08	4	0,32
5	Melimpahnya pasokan minyak nabati bunga matahari dari Ukraina	0,08	3	0,24
6	Kebijakan DPO dan DMO	0,09	2	0,18
Total EFE Score		1,00	0	3,03

Gambar 2. External Factor Evaluation Matrix

Competitive Profile Matrix (CPM) Matrix & Key Success Factor

Critical Success Factors	AALI			SA		AYL	
	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Harvesting cost	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Employee Wellbeing	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Employee Loyalty	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Social Responsible	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
R&D	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Financial	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Logistic	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Factory Cost	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Marketing	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Product Quality	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Product Quantity	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Fertilizer Cost	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Totals	1,00		3,24		2,75		2,60

Gambar 3. Competitive Profile Matrix

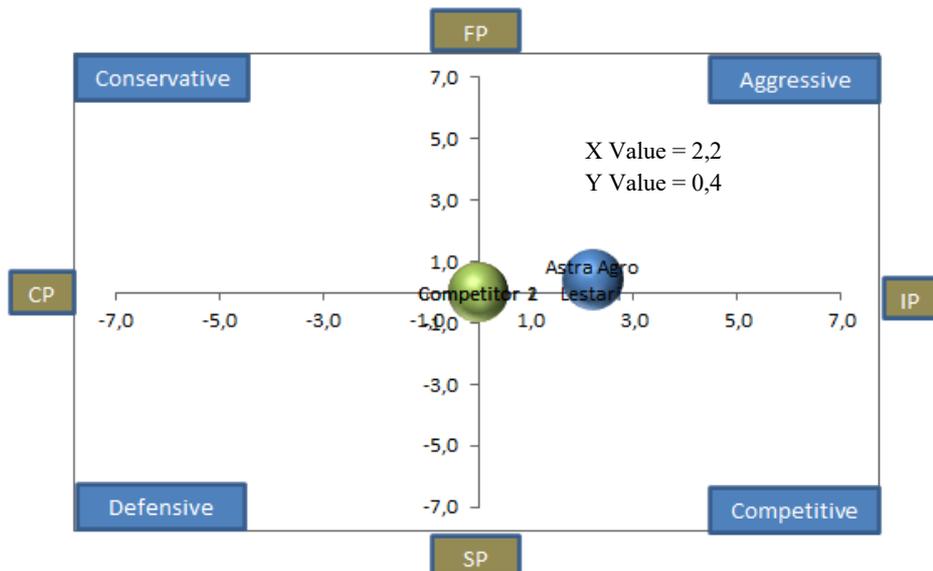
Kesimpulan

Dapat kita lihat pada Gambar 2 bahwa AALI memimpin dengan total skor mencapai 3,24. Sedangkan untuk SA berada di peringkat ke 2 dengan skor mencapai 2,75 dan AYL berada di peringkat ke 3 dengan total skor 2,60. Sehingga dapat saya simpulkan bahwa AALI menguasai pangsa pasar dalroduk-produk yang dihasilkan dan management cost serta inovasi yang dibuat oleh manajemen.

Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Operational Excellent	0,07	3	0,21
2	Pengelolaan Water Management System	0,06	3	0,18
3	Menghasilkan Bibit Unggul	0,09	4	0,36
5	Triple-P-Roadmap Strategy	0,08	4	0,32
5	Sertifikasi ISPO dan ISCC	0,06	3	0,18
6	Inisiatif dalam pengembangan SDM	0,08	3	0,24
7	Penerapan pupuk Hayati ASTEMIC	0,07	4	0,28
8	Inovasi pengembangan SISKKA (Sistem Kemitraan) TBS	0,07	4	0,28
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	Stagnasi produksi	0,06	2	0,12
2	Implementasi FPKM yang belum berjalan dengan baik	0,06	1	0,06
3	Tata kelola Agronomi yang belum sempurna	0,07	2	0,14
4	Utilisasi pabrik pengolahan buah sawit kebun mitra (petani) belum optimal	0,07	1	0,07
5	Pembelian TBS pihak ketiga mengalami penurunan	0,08	2	0,16
6	Penerapan Cost Reduction Program yang belum berjalan secara baik	0,00	2	0,00
Total IFE Score		1,00	0	2,60

Gambar 5. Internal Factor Evaluation Matrix

Analisis Pengembangan Strategi
A. Space Matrix

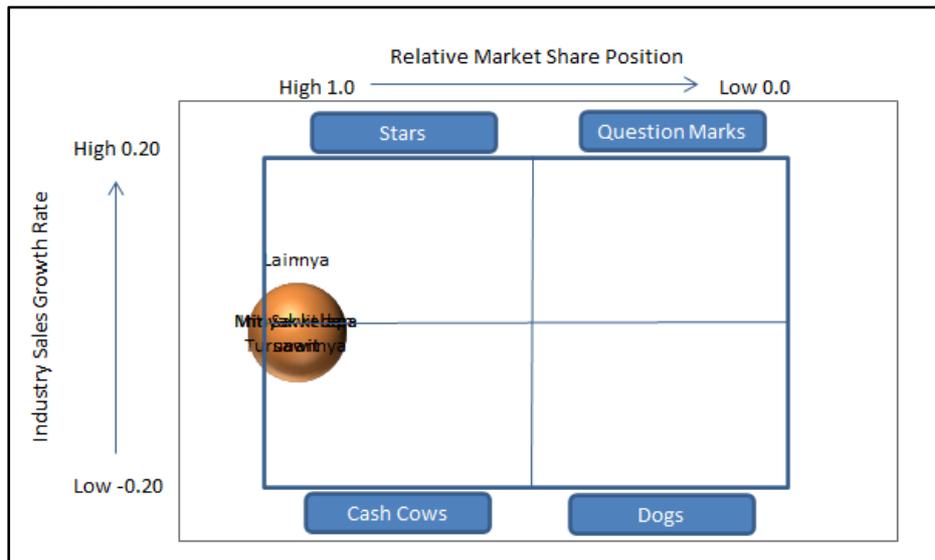


<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Liquidity Ratio	5	Rate of Inflation	-3
Profitability Ratio	6	Technological Changes	-5
DER (Debt Equity Ratio)	5	Price Elasticity of Demand	-5
ROA	3	Competitive Pressure	-5
ROE	4	Barriers to Entry into Market	-3
Financial Position (FP) Average	4,6	Stability Position (SP) Average	-4,2

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Market Share	-3	Growth Potential	4
Product Quality	-3	Financial Stability	5
Customer Loyalty	-3	Ease of Entry into Market	6
Technological know-how	-3	Resource Utilization	5
Control over Suppliers and Distributors	-3	Profit Potential	6
Competitive Position (CP) Average	-3,0	Industry Position (IP) Average	5,2

Gambar 6. SPACE Matrix

B. BCG Matrix



Gambar 7. BCG Matrix

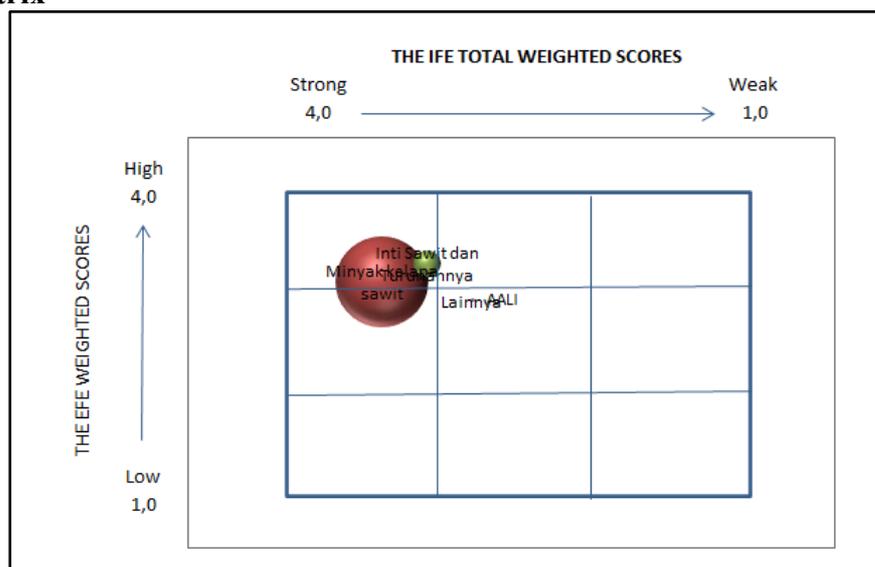
Star:

Dapat kita lihat dari gambar di atas bahwa produk lainnya berada pada STAR. Hal tersebut dikarenakan produk lainnya yang dihasilkan oleh AALI menguasai pangsa pasar jika dibandingkan dengan kompetitor. Produk lainnya seperti bibit unggul tanaman kelapa sawit yaitu AAL Nirmala, Sejahtera, Lestari (Mas'ari et al., 2019).

Cash Cows:

Sedangkan untuk minyak kelapa sawit dan inti kelapa sawit dan turunannya berada pada cash cows (Permatasari, 2017). Kedua produk tersebut memiliki market value yang tinggi dan sales yang rendah. Hal tersebut dikarenakan masih belum banyak pengguna B35 hasil dari kelapa sawit sebagai energi terbarukan yang ramah lingkungan.

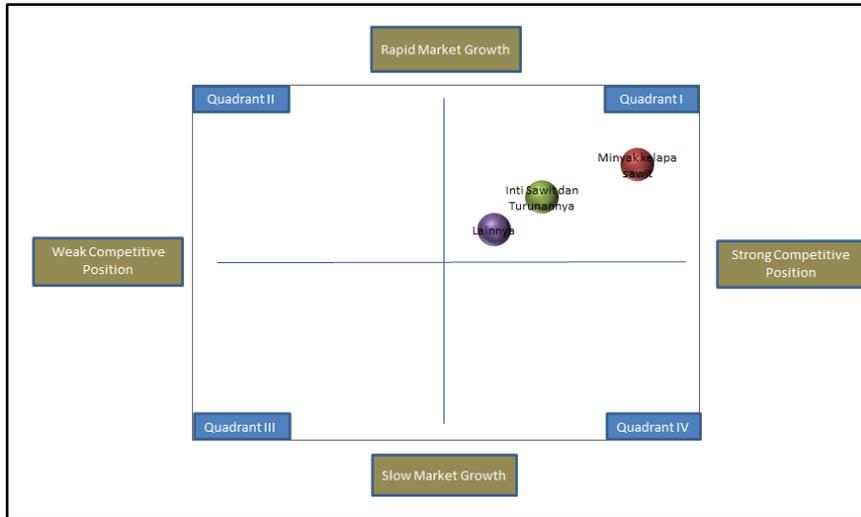
C. IE Matrix



Gambar 8. IFE Matrix

Dapat kita lihat pada gambar diatas bahwa minyak sawit dan inti sawit dan turunannya berada pada kolom IFE Strong dan EFE High. Sedangkan untuk produk lainnya berada pada pertengahan *Strong* dan *Weak* IFE dan *low* dan *High* EFE.

D. Grand Matrix



Gambar 9. Grand Matrix

Berdasarkan hasil analisis The Grand Strategy Matrix dan IE Matrix di atas, Dapat saya rekomendasikan strategi alternatif yang dapat digunakan oleh AALI adalah *Market Penetration* (penetrasi pasar) dan *Product Development* (pengembangan produk).

E. SWOT Matrix

SO Strategies	
1	Investasi Replanting dan Penanaman menggunakan bibit unggul milik AALI (S3,4,6 & O1,2,3,5)
2	Inovasi pembuatan sistem SIPPA (S5,7 & O6)
3	Implementasi Water Management Excellent (S2,4,5,6 & O1,3,5)
4	Implementasi SNOW (S1,2,6,7 & O1,3,5)
5	Pengembangan teknologi SSKA 3.0 (S1,6,8 & O5,6)
ST Strategies	
1	Mengambil sertifikasi RSPO (S1,4 & T2)
2	Minimalisir dampak el-nino dengan sungai buatan (S1,2,4 & T2,4)
WO Strategies	
1	Pengembangan teknologi SSKA 3.0 (W4,5 & O5,6)
2	Pembuatan jadwal replanting berdasarkan produksi dan jumlah pokok per-Ha (W1,3,6 & O2)
WT Strategies	
1	Bekerjasama dengan pemerintah dalam implementasi B35 sebagai bahan bakar utama (W1,4,5 & T3)
2	Pembuatan produk baru hasil pencampuran minyak kelapa sawit dengan minyak bunga matahari (W1 & T5)

Gambar 10. SWOT Matrix

Strategy Selection QSPM

A. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

		Market Penetration		Product Development		
Strengths	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Operational Excellent	0,07	3	0,21	3	0,21
2	Pengelolaan Water Management System	0,06	4	0,24	4	0,24
3	Menghasilkan Bibit Unggul	0,09	3	0,27	3	0,27
4	Triple-P-Roadmap Strategy	0,08	4	0,32	4	0,32
5	Sertifikasi ISPO dan ISCC	0,06	3	0,18	3	0,18
6	Inisiatif dalam pengembangan SDM	0,08	3	0,24	3	0,24
7	Penerapan pupuk Hayati ASTEMIC	0,07	4	0,28	3	0,21
8	Inovasi pengembangan SISKKA (Sistem Kemitraan) TBS	0,07	3	0,21	3	0,21
		Market Penetration		Product Development		
Weaknesses	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Stagnasi produksi	0,08	2	0,16	2	0,16
2	Implementasi FPKM yang belum berjalan dengan baik	0,06	4	0,24	4	0,24
3	Tata kelola Agronomi yang belum sempurna	0,06	3	0,18	3	0,18
4	Utilisasi pabrik pengelolaan buah sawit kebun mitra (petani) belum optimal	0,07	2	0,14	2	0,14
5	Pembelian TBS pihak ketiga mengalami penurunan	0,07	3	0,21	3	0,21
6	Penerapan Cost Reduction Program yang belum berjalan secara baik	0,08	3	0,24	3	0,24
		Market Penetration		Product Development		
Opportunities	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Peningkatan kebutuhan minyak nabati	0,08	2	0,16	2	0,16
2	Rata-rata usia tanaman kelapa sawit memasuki masa tua	0,07	3	0,21	3	0,21
3	Kebutuhan minyak sawit di China dan India dalam pemenuhan kebutuhan	0,08	2	0,16	2	0,16
4	Penerapan kebijakan B35 di Indonesia	0,10	3	0,30	3	0,30
5	Peningkatan Product Domestic Bruto sebesar 4,8%	0,08	4	0,32	4	0,32
6	Implementasi teknologi terbaru	0,08	3	0,24	3	0,24
		Market Penetration		Product Development		
Threats	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Geopolitik Rusia dan Ukraina	0,08	4	0,32	4	0,32
2	Kebijakan EUPR yang menyebabkan tidak dapat masuk ke pasar Uni Eropa	0,08	3	0,24	3	0,24
3	Turunnya harga CPO	0,10	2	0,20	2	0,20
4	Ildim El-Nino	0,08	2	0,16	2	0,16
5	Melimpahnya pasokan minyak nabati bunga matahari dari Ukraina	0,08	2	0,16	2	0,16
6	Kebijakan DPO dan DMO	0,09	3	0,27	3	0,27
TOTALS			4,63		4,56	

Gambar 11. QSPM Matrix

Menurut analisis *The Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), strategi yang sesuai untuk perusahaan ICBP adalah *Market Penetration* (penetrasi pasar), dengan skor 4,63 dimana perusahaan dapat memperluas pasar ke berbagai negara di Asia dan Eropa. Dan *Product Development* dengan skor 4,56.

Berdasarkan hasil-hasil analisa diatas strategi yang dilakukan PT.Astra Agro Lestari Tbk adalah *Market Penetration*. Untuk dapat bertahan sebagai pangsa pasar di sektor industri kelapa sawit dengan melakukan beberapa strategi yaitu melakukan

pengembangan sistem SISKKA, membuat SIPPAA, membuat SNOW, mengambil sertifikasi RSPO, melakukan *Water Management Excellence*, *Replanting*. Untuk beberapa strategi tersebut tentu memiliki tantangan maupun resiko dalam implementasinya. Sistem SISKKA digunakan untuk meningkatkan efisiensi truk yang masuk dan keluar dari pabrik. Hal tersebut sangat mempengaruhi dari segi efektifitas dan efisiensi produksi pabrik, semakin cepat truk membongkar TBS maka semakin banyak produksi yang dihasilkan pabrik. Dalam pengembangannya tantangan yang dapat terjadi yaitu kemampuan dan keinginan dalam menggunakan aplikasi tersebut. Dalam menghadapi hal tersebut perusahaan dapat memberikan pelatihan dalam penggunaan SISKKA dan menyiapkan customer service di setiap pintu masuk untuk membantu supir truk yang mengalami kesusahan. SIPPAA memiliki tujuan untuk meningkatkan kesadaran dari kebun mitra dan kebun pihak ketiga mengenai unsur hara apa saja yang diperlukan pokok kelapa sawit. Resiko dan tantangan dari pembuatan SIPPAA yaitu dari segi biaya dalam membuat suatu aplikasi yang baru, Kemampuan dalam membeli pupuk yang dibutuhkan, Keinginan untuk belajar. SNOW merupakan sebuah inovasi yang bertujuan untuk memenuhi unsur hara pokok kelapa sawit secara maksimal. Seperti yang kita ketahui selama ini dalam memenuhi unsur hara dilakukan pemupukan, Hal tersebut tidak secara maksimal terserap oleh pokok kelapa sawit dikarenakan banyaknya vegetasi tumbuhan yang ada disekitar pokok kelapa sawit dan kondisi cuaca. Sehingga dengan adanya SNOW ini dapat meningkatkan efisiensi penyerapan unsur hara pokok kelapa sawit dan meningkatkan produktifitas. Resiko dan tantangan dari strategi tersebut adalah proses aplikasi di lapangan yang membutuhkan banyak tenaga dan waktu yang cukup lama. Tantangan tersebut dapat diminimalkan dengan improvement yang dilakukan perusahaan seperti menggunakan auto pump semi permanen tiap 1 Ha yang disambungkan sehingga waktu yang digunakan untuk aplikasi dapat berkurang. RSPO digunakan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan standar global untuk memproduksi minyak kelapa sawit. Diharapkan dengan adanya RSPO ini proses dan produktifitas dari perkebunan maupun pabrik dapat meningkat. Seperti halnya McDonald's hanya menggunakan minyak kelapa sawit dengan sertifikasi RSPO hal tersebut merupakan sebuah pertanda bahwa perusahaan perlu untuk mengambil sertifikasi tersebut. Tantangan yang dapat terjadi pada saat sertifikasi ini adalah biaya dan kesiapan perusahaan untuk mengambil sertifikasi dan mempertahankannya. Tantangan tersebut berfokus pada kesiapan dari perusahaan untuk mengambil sertifikasi atau tidak, Sama halnya dengan bayi apakah mereka siap untuk berdiri atau tidak. Jika tidak mencoba untuk melangkah lebih jauh kita tidak akan pernah mengetahui apa yang akan terjadi. *Water Management Excellence* merupakan hal yang penting dalam keberlangsungan pokok kelapa sawit, beberapa tantangan dalam implementasi strategi tersebut adalah keberlanjutan proses yang dilakukan perusahaan di saat iklim mulai membaik karena perusahaan bisa merasa bahwa dengan iklim yang semakin mendukung pengelolaan air yang dilakukan sudah tidak diperlukan kembali. Tantangan tersebut dapat diatasi dengan perhatian dari pihak manajemen yang mengetahui pentingnya pengelolaan air dan akibat dari kekurangan air. *Replanting* merupakan salah satu proses yang diperlukan dalam pengelolaan kelapa sawit. Hal tersebut bertujuan untuk menggantikan tanaman yang memiliki umur tua maupun tanaman yang sudah tidak produktif lagi. Dengan perusahaan melakukan usaha pembantuan replanting dapat meningkatkan produktifitas TBS pihak plasma maupun pihak ketiga sehingga produktifitas pabrik milik perusahaan semakin meningkat. Dimana semakin banyaknya permintaan dan minat untuk menggunakan minyak hasil olahan kelapa sawit. Sehingga merupakan sebuah kesempatan untuk meningkatkan produktifitas dan mencari kesempatan untuk

menawarkan produk yang dihasilkan. Tantangan yang dapat terjadi dalam strategi tersebut adalah keinginan pihak pemilik kebun masyarakat yang tidak bersedia untuk menerima bantuan dari perusahaan untuk melakukan *replanting*. Tantangan maupun resiko tersebut dapat kita minimalisir dengan pendekatan dengan masyarakat dan membangun relasi sehingga dapat membangun pondasi yang dapat menopang keinginan perusahaan.

Kesimpulan

PT. Astra Agro Lestari Tbk menerapkan strategi *market penetration* untuk mempertahankan pangsa pasar di industri kelapa sawit melalui inovasi seperti sistem SISKa, SIPPA, SNOW, sertifikasi RSPO, *Water Management Excellence*, dan *replanting*. Masing-masing strategi memiliki tantangan, seperti pelatihan penggunaan teknologi, biaya implementasi aplikasi baru, efisiensi aplikasi lapangan, serta kesiapan perusahaan dan masyarakat dalam mendukung inisiatif. Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan berkomitmen pada pelatihan, pendampingan, inovasi teknologi seperti *auto pump*, serta pendekatan kolaboratif dengan masyarakat dan mitra kebun. Langkah-langkah ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, keberlanjutan, dan hubungan baik dengan para pemangku kepentingan.

BIBLIOGRAFI

- Anjani, I. G., Saputri, A. B., Armeira, A. N. P., & Januarita, D. (2022). Analisis konsumsi dan produksi minyak kelapa sawit di Indonesia dengan menerapkan metode moving average. *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 9(4), 1014–1019.
- Arif, M. E., & Anggraeni, R. (2023). *Strategi Bisnis*. Universitas Brawijaya Press.
- Badawi, A. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance Dan Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Perbankan Indonesia (Studi Empiris Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2017). *Jurnal Doktor Manajemen*, 1, 74–86.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342–352.
- Ginting, E. N., Rahutomo, S., & Sutarta, E. S. (2018). Efisiensi serapan hara beberapa jenis pupuk pada bibit kelapa sawit. *Jurnal Penelitian Kelapa Sawit*, 26(2), 79–90.
- Mas'ari, A., Hamdy, M. I., & Safira, M. D. (2019). Analisa strategi marketing mix menggunakan konsep 4p (price, product, place, promotion) pada PT. Haluan Riau. *Jurnal Teknik Industri*, 5(2), 79–86.
- Murhadi, W. R., & Wijaya, L. I. (2024). Good Corporate Governance In Non-Financial Sector Companies On The Indonesian Stock Exchange. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 10(1), 13–22.
- Niño Durán, N. F., Camelo Cabuya, I. R., & Pulgarin Molina, S. A. (2020). Reliability and validation model for a Porter' s competitive forces “threat of new entrants”: Findings from banking industry in Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(2).
- Paramartha, I. B. A. B., Dantes, G. R., & Candiasa, I. M. (2018). Perencanaan strategis sistem informasi/teknologi informasi inna grand bali beach. *Jurnal Ilmu Komputer Indonesia*, 3(2), 33–44.
- Pardamean, M. (2024). *Best Management Practice Kelapa Sawit*. Penerbit Andi.
- Permatasari, A. (2017). Analisa konsep perencanaan strategis. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 11(2).

- Rahayu, R. N. (2022). Kenaikan harga minyak goreng kelapa sawit di indonesia: sebuah analisis berita kompas on line. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 3(08), 26–37.
- Siregar, S. A. (2021). Pengaruh Pembiayaan Bagi Hasil Dan Pembiayaan Sewa Terhadap Laba Bersih PT. Bank Syariah Mandiri. *Sumber*, 1(1.567), 213–605.
- Westbrook, A., Tang, X., Marshall, R., Maxwell, C. S., Chappell, J., Agrawal, D. K., Dunlop, M. J., Noireaux, V., Beisel, C. L., & Lucks, J. (2019). Distinct timescales of RNA regulators enable the construction of a genetic pulse generator. *Biotechnology and Bioengineering*, 116(5), 1139–1151.
- Yayla, O., Keles, H., Silik, C. E., & Akbulut, C. (2024). How Does the Green and Non-Green Star Moderate the Effect of Hotel Environmental Strategy on Sustainable Awareness and Green Employee Behavior? *International Journal of Tourism Research*, 26(5), e2768.

Copyright holder:

Ivan, Liliana Inggrit Wijaya (2024)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

