

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri berbasis perkebunan mempunyai kemampuan *sebagai leading sector* dalam pertumbuhan ekonomi, lapangan kerja, dan juga mendorong perbaikan distribusi pendapatan. Dari segi aspek ekonomi dimana usaha perkebunan telah memberikan peranan penting antara lain dalam penerimaan devisa Negara, sumber ekonomi serta sumber pendapatan masyarakat. Segi sosial dimana subsector perkebunan telah mampu menyerap tenaga kerja yang besar baik sebagai petani maupun sebagai tenaga kerja, sedangkan dari segi aspek ekologi tanaman perkebunan mendukung kelestarian sumberdaya alam dan lingkungan hidup, seperti sumberdaya air, penyedia oksigen dan mengurangi degradasi lahan. Salah satu komoditas subsector perkebunan yang memberikan andil yang cukup besar bagi devisa Negara adalah industri gula (Togi et al., 2011)

Gula merupakan salah satu komoditas strategis dalam perekonomian Indonesia, permintaan gula dalam negeri yang terus meningkat, baik untuk konsumsi rumah tangga maupun sebagai bahan baku industri makanan, minuman, dan farmasi. Konsumsi gula kristal putih menempati urutan pertama, namun permintaan terhadap gula rafinasi oleh sektor industri saat ini juga terus meningkat sebesar 1.20 juta ton per tahun. Hal ini membuka peluang bisnis baru di bidang pergulaan, baik bisnis skala besar maupun bisnis kecil. Oleh karena strategisnya, dinamika produksi, konsumsi, dan harga akan berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung pada parameter ekonomi seperti inflasi, kesempatan kerja, pendapatan dan bahkan kesejahteraan petani dan masyarakat. (Andreng P, dkk dalam Darsono, 2001)

Perkembangan produksi tebu di Indonesia pada tahun 2015 – 2019 menyatakan bahwa Provinsi Jawa Timur merupakan produsen tebu terbesar di Indonesia dengan hasil produksi tahun 2015 – 2019 mencapai 1.207,333 ton atau secara rata-rata adalah 1 juta ton pertahunnya dibandingkan dengan provinsi penghasil tebu lainnya. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Produksi tebu menurut Provinsi di Indonesia

No.	Provinsi/Province						(Ton)
		2015	2016	2017	2018*)	2019**)	Pertumbuhan/ Growth 2017 over 2016 (%)
1	Aceh	-	-	-	-	-	-
2	Sumatera Utara	29,680	17,936	9,582	9,675	17,239	-46.58
3	Sumatera Barat	-	-	-	-	-	-
4	Riau	-	-	-	-	-	-
5	Kepulauan Riau	-	-	-	-	-	-
6	Jambi	-	-	-	-	-	-
7	Sumatera Selatan	104,506	112,837	89,010	126,909	138,163	-21.12
8	Kepulauan Bangka Belitung	-	-	-	-	-	-
9	Bengkulu	-	-	-	-	-	-
10	Lampung	743,883	676,443	632,321	650,321	743,871	-6.52
11	DKI Jakarta	-	-	-	-	-	-
12	Jawa Barat	84,899	84,770	72,580	76,762	101,123	-14.38
13	Banten	-	-	-	-	-	-
14	Jawa Tengah	231,662	172,537	173,857	177,339	249,350	0.77
15	DI. Yogyakarta	12,171	19,206	22,287	23,534	28,525	16.04
16	Jawa Timur	1,207,333	1,047,414	1,023,514	1,032,301	1,063,726	-2.28
17	Bali	-	-	-	-	-	-
18	Nusa Tenggara Barat	-	3,070	3,622	4,185	7,663	-
19	Nusa Tenggara Timur	-	-	-	-	-	-
20	Kalimantan Barat	-	-	-	-	-	-
21	Kalimantan Tengah	-	-	-	-	-	-
22	Kalimantan Selatan	-	-	-	-	-	-
23	Kalimantan Timur	-	-	-	-	-	-
24	Kalimantan Utara	-	-	-	-	-	-
25	Sulawesi Utara	-	-	-	-	-	-
26	Gorontalo	49,059	30,678	52,791	30,375	50,703	72.08
27	Sulawesi Tengah	-	-	-	-	-	-
28	Sulawesi Selatan	34,805	39,727	42,108	42,999	49,638	5.99
29	Sulawesi Barat	-	-	-	-	-	-
30	Sulawesi Tenggara	-	-	-	-	-	-
31	Maluku	-	-	-	-	-	-
32	Maluku Utara	-	-	-	-	-	-
33	Papua	-	-	-	-	-	-
34	Papua Barat	-	-	-	-	-	-
Indonesia		2,497,997	2,204,619	2,121,671	2,174,400	2,450,000	-3.76

Sumber: (Kementerian Pertanian Republik Indonesia, 2015)

Berdasarkan tabel diatas tebu di Indonesia mengalami penurunan produktivitas tebu dengan *trend* 1,08% per tahun yang disebabkan rendahnya daya dukung lahan (70%) sehingga terjadi kesenjangan daya dukung lebih dari

30% bahan baku tebu secara agregat. Rasio antara luas areal dan kapasitas terpasang berada di bawah normal yaitu hanya 1,7 dari yang seharusnya lebih dari 2,5. Implikasinya, selain terjadi kekurangan bahan baku, juga terjadi perebutan bahan baku tebu antar pabrik gula berbasis tebu rakyat, sehingga hasil gula di masing-masing pabrik tidak sesuai dengan rencana. Rendahnya efisiensi pabrik. Industri gula domestik rata-rata baru mencapai Mill Extraction (ME) 93%, Boiling House Recovery (BHR) 79,5% dan Overall Recovery (OR) 74%. Sementara itu, untuk efisiensi pabrik yang secara empiris diperkirakan bisa dicapai oleh industri domestik adalah: ME > 96%, BHR > 91%, dan OR > 87,5%. Implikasi dari kondisi ini adalah terjadinya stagnasi produksi gula selama kurun waktu yang sama, bahkan kecenderungan produktivitas gula per hektar menurun sebesar 0,07% per tahun (Badan Kordinasi Penanaman Modal, 2015).

Melihat perkembangan produksi dan konsumsi gula tersebut, maka setiap tahun Indonesia mengalami defisit kebutuhan gula sekitar 500 ribu sampai 1.5 juta ton gula. Pemenuhan kekurangan pasokan gula tersebut sudah sulit diperoleh dari dalam negeri mengingat angka produktivitas usahatani tebu dan efisiensi pabrik gula yang terus mengalami penurunan. Di samping tingginya angka defisit yang mendorong tingginya impor tersebut, disparitas harga yang sangat tinggi antara harga gula produksi dalam negeri dengan harga gula di pasar internasional mendorong terjadinya impor gula ilegal (Togi et al., 2011).

Produksi gula hingga ini belum dapat mencapai target swasembada gula karena penurunan kualitas panen, lemahnya produktivitas, tingginya biaya pokok produksi GKP yang membuat harga gula kurang memiliki daya saing, konflik kebijakan antar kementerian / lembaga, impor rafinasi merembes ke pasar konsumen, jam berhenti giling masih berkisar 6 persen, waktu tanam dan waktu panen kurang tepat, besarnya intervensi pemerintah, terjadinya pergeseran dari lahan sawah dengan perairan yang baik ke lahan kering atau tegalan (Tayibnapis

et al., 2016). Sulitnya perusahaan gula dalam memperoleh lahan pertanian yang lokasinya dekat dengan pabrik penggilingan membuat perusahaan harus tergantung pada infrastruktur jalan yang buruk untuk mengangkut hasil panennya (Indonesian Refined Sugar Association, 2016). Semua hal ini memiliki andil terhadap belum berhasilnya upaya pemerintah dari sisi on-farm dalam meningkatkan produktivitas tebu dalam negeri sebagaimana yang diatur dalam Permentan (Saputri, 2018).

Persoalan agroindustri gula nasional identik dengan persoalan Jawa. Hal ini berkaitan dengan jumlah pabrik gula yang berdiri di pulau Jawa. Dari 59 jumlah pabrik gula yang ada di Indonesia, sekitar 80 persen di antaranya berada di Jawa dan sisanya berada di luar pulau Jawa. Sedangkan dari 47 jumlah pabrik gula yang ada di pulau Jawa, sekitar 70 persennya berada di Jawa Timur. Produksi gula di Jawa Timur menyumbang 46,60 persen terhadap produksi gula nasional dengan randemen tebu mencapai 7 persen yang relative rendah. Hal ini disebabkan penggunaan teknologi yang masih rendah, sehingga menghasilkan randemen gula yang rendah padahal randemen gula di Indonesia pernah mencapai 11.30 persen (Togi et al., 2011)

PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur merupakan salah satu perusahaan swasta yang telah berdiri sejak tahun 1832 yang memproduksi gula. PT. Pabrik Gula Candi Baru memproduksi gula pasir jenis Superior Hooft Suiker (SHS) IA dengan menggunakan tebu sebagai bahan bakunya. Masalah empirik di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo saat ini menghadapi tuntutan persaingan yang semakin kompetitif dikarenakan banyaknya pesaing dari dalam negeri maupun luar negeri untuk memasuki pasar global dengan randemen yang baik dan harga relative murah akan menciptakan situasi persaingan yang ketat dalam industri gula. Adanya kondisi persaingan tersebut dipastikan akan berimplikasi

sehingga PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo perlunya merumuskan dan menerapkan strategi yang layak agar tidak kalah dengan pesaing.

Persaingan yang makin ketat, maka PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo akan sulit dipertahankan kelangsungannya jika tetap bertahan dengan menggunakan teknologi konvensional yang berorientasi produk tunggal. Karena itu diperlukan peningkatan kinerja PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo dan menjadikannya sebagai industri multi produk yang berbasis tebu. PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo dituntut untuk bisa menggunakan strategi yang baik agar dapat menguasai pasar yang ada. Strategi dalam persaingan atau disebut dengan istilah samudera dimana terdiri dari dua jenis samudera: samudera merah dan samudera biru. Samudera merah merupakan semua industri yang dikenal dimana ruang pasar sudah ada dan dikenal. Sedangkan samudera biru menandakan industri-industri yang belum ada sekarang, dimana ruang pasar yang tidak dikenal. Selain itu, samudera merah yang semakin sesak akan persaingan dan peperangan penuh darah. Sebaliknya samudera biru, ditandai dengan ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan.

Blue Ocean Strategy (BOS) atau strategi samudera biru adalah suatu disiplin ilmu dunia bisnis akan strategi yang ditujukan untuk memenangi kompetisi, namun tidak hanya memenangi kompetisi melainkan mampu menjadikan persaingan pasar yang menjadi tidak relevan lagi. Sikap baru dalam manajemen strategis menunjukkan bahwa dengan inovasi nilai, dapat memperkenalkan pasar dimana orang dapat melakukan pekerjaannya tanpa pesaing dan juga menghasilkan keuntungan seiring dengan pertumbuhan yang berkelanjutan. Menciptakan strategi Samudra biru yang sukses membutuhkan pola pikir, analisis dan ukuran kreativitas baru (W. Chan Kim and Renee Mauborgne, 2005).

Dengan demikian diterapkannya strategi samudera biru dalam PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo Jawa Timur perusahaan akan mampu berdaya saing dalam peningkatan efisiensi pabrik melalui penggantian peralatan yang berumur tua (*absolote*) dan in-efisien (yang didahului dengan audit proses), efisiensi pemakaian energi, efisiensi pengolahan, sehingga OR bisa ditingkatkan dari kondisi sekarang 74% menjadi 80% atau lebih. Kemudian manajemen pasca panen yang mampu menekan kehilangan gula dalam batang tebu, penyediaan kredit usahatani, jika diperlukan dilakukan subsidi input (bibit untuk merangsang bongkar ratun, pembiayaan rawat ratun), perbaikan pola kemitraan petani-pabrik gula, dan dilakukan perlindungan harga produsen. Hal ini bisa ditinjau kembali melalui mengevaluasi kembali strategi yang telah digunakan dan menciptakan *Blue Ocean Strategy* untuk tercapainya tingkat efisiensi, menciptakan ruang pasar yang baru, membuat atau menciptakan dan menangkap peluang baru, meningkatkan pertukaran nilai dan biaya, dan memadukan seluruh kegiatan bisnis. Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini diberi judul "**Perumusan *Blue Ocean Strategy* pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur**".

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan utama pada industry gula adalah dari sisi *off-farm* yaitu rendahnya efisiensi pabrik atau *overall recovery* (OR), tingginya biaya pokok produksi, dan rendahnya kualitas gula (nilai warna icumsa > 150 IU). Efisiensi pabrik selain dipengaruhi kondisi peralatan dan kinerja SDM juga dipengaruhi oleh kualitas bahan baku tebu. Rendahnya efisiensi pabrik yang diperburuk dengan rendahnya kualitas bahan baku tebu menyebabkan kecenderungan rendahnya capaian rendemen. Sementara itu beberapa negara Asia yang lain mampu mencapai tingkat rendemen yang tinggi, misalnya: Thailand 13,4%,

Filipina 10,4%, dan India 10,5%. Rendahnya performa rendemen selama sepuluh tahun terakhir berdampak pada capaian produktivitas gula per hektar yang rendah, bahkan menurun.

Tabel 1.2 Indikator Efisiensi Industri Gula

Indikator	Rata-rata Dunia	PG BUMN
Produktivitas Tebu (ton/ha)	80 – 90	75,5
Hasil Gula per Ha	9,6 – 12,60	4,39 – 6,43
Rendemen (%)	12 – 14	5,8 – 8,5
Konsumsi Uap (%tebu)	< 40	52 – 60
Overall Recovery (OR)	85 – 87,5	70 – 78

Sumber: (Badan Kordinasi Penanaman Modal, 2015)

Ketidak-efisienan PG BUMN di Pulau Jawa juga dipicu oleh penurunan areal pertanaman tebu yang menyebabkan ketersediaan bahan baku kian terbatas. Bahan baku yang makin terbatas itu diperebutkan oleh banyak PG. Bahkan beberapa PG yang berada dalam PTPN yang sama saling memperebutkan bahan baku tebu. Selain itu, sebagian besar (53%) PG di Pulau Jawa didominasi oleh PG-PG dengan kapasitas giling kecil (<3.000 TCD), 44% berkapasitas giling antara 3.000-6.000 TCD, dan hanya 3,0% yang berkapasitas giling >6.000 TCD. Sekitar 68% dari jumlah PG yang ada telah berumur lebih dari 75 tahun (umumnya berskala kecil) serta kurang mendapat perawatan secara memadai. Akibatnya, biaya produksi gula/ton pada PG berskala kecil jauh lebih tinggi dibandingkan dengan PG berskala besar atau bermesin relatif baru (Suci et al., n.d.).

Industri gula BUMN, sedang menghadapi permasalahan yang sangat kompleks salah satunya kemampuan bersaing BUMN mengalami penurunan yang disebabkan dukungan domestik atau subsidi ekspor yang diberikan semua negara produsen gula untuk melindungi dan mempromosikan industri gula masing – masing. Selain rentan terhadap tekanan persaingan gula impor, industri gula BUMN juga rentan terhadap tekanan dari komoditas lain (Almamalik, 2017).

Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan konsep yang memungkinkan organisasi berpikir dan menciptakan inovasi dalam usahanya yang dapat membantu organisasi ke sektor keuangan dan ekonomi yang menjadi perhatian utama perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. BOS menawarkan kepada pengguna kerangka kerja untuk menciptakan pasar yang tidak terbantahkan dan mengubah konsentrasi dari persaingan saat ini ke penciptaan nilai dan permintaan inovatif di mana Strategi Laut Merah tradisional terbiasa terlibat dalam persaingan (Alam & Islam, 2017).

Blue Ocean Strategy berfokus dalam menciptakan ruang pasar yang belum atau bebas pesaing, menghilangkan kompetisi, membuat atau menciptakan dan menangkap peluang baru dan meningkatkan pertukaran nilai dan biaya dalam seluruh kegiatan bisnis sehingga perusahaan yang menerapkan strategi tersebut unggul dibandingkan pesaingnya. Penerapan ini bisa menjadi salah satu alat strategi bersaing untuk merumuskan strategi jangka panjang perusahaan. *Blue Ocean Strategy* menantang perusahaan untuk keluar dari *red ocean strategy* dimana batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan sudah diketahui. *Blue Ocean Strategy* pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur bertujuan untuk tercapainya tingkat efisiensi, menciptakan ruang pasar yang baru, membuat atau menciptakan dan menangkap peluang baru, meningkatkan pertukaran nilai dan biaya, dan memadukan seluruh kegiatan bisnis. Keterlibatan tenaga kerja sangat berperan penting khususnya dalam budidaya sehingga berdampak pada terciptanya mutu produk yang baik hingga pemanfaatan dalam penguasaan teknologi sehingga PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur mampu memenangkan kompetisi untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar dengan menekan biaya atau *Low Cost*.

Strategi akan berjalan dengan baik apabila setiap pihak menyadari kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang masing-masing untuk saling mengisi, saling memperkuat, serta tidak saling mengeksploitasi. Dalam kondisi ini akan terwujudnya rasa saling percaya sehingga akan mendapatkan keuntungan. Strategi yang baik apabila PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur dapat menciptakan ruang pasar baru. Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal dan faktor eksternal apa saja yang berpengaruh dalam perkembangan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur?
2. Bagaimana posisi pertumbuhan pasar PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur?
3. Bagaimana memformulasikan *blue ocean strategy* (BOS) di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh dalam perkembangan PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.
2. Menganalisis posisi pertumbuhan pasar PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.
3. Memformulasikan *blue ocean strategy* (BOS) pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan :

1. Bagi Penulis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pihak selanjutnya sebagai bahan rujukan dalam penelitian yang berkaitan dengan strategi baru khususnya pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.
2. Bagi Perusahaan, hasil yang didapatkan selama melaksanakan penelitian mengoptimalkan keberlangsungan perusahaan dimasa yang akan datang khususnya dalam strategi PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo, Jawa Timur.
3. Bagi Perguruan Tinggi, sebagai referensi yang dapat dijadikan perbendaharaan ilmu dan pengetahuan terutama tulisan mahasiswa yang dapat direkomendasikan di perguruan tinggi dan dapat dijadikan sebagai acuan untuk penulisan karya sejenis.