

# Formulasi Strategi untuk Meningkatkan Daya Saing PT Alam Lestari Nusantara Menggunakan TOWS Matriks dan QSPM

Justin Mario Haganta Tarigan<sup>1</sup>, Mohammad Riza Sutjipto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, [jstnmario@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:jstnmario@student.telkomuniversity.ac.id)

<sup>2</sup> Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, [rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id](mailto:rizasutjipto@telkomuniversity.ac.id)

## Abstrak

Sektor perkebunan karet sebagai pilar strategis perekonomian Indonesia menghadapi fluktuasi harga dan tantangan operasional. Penelitian ini menelaah PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) yang mengalami penurunan penjualan dan kerugian bersih lima tahun terakhir, diperburuk oleh curah hujan tinggi yang menghambat akses dan penjualan. Tujuan penelitian adalah merumuskan strategi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Pendekatan manajemen strategis digunakan melalui analisis IFE dan EFE, formulasi strategi dengan Matriks TOWS, serta penentuan prioritas menggunakan QSPM. Data diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Hasil menunjukkan PT ALN berada pada kuadran *Hold & Maintain* Matriks IE, merekomendasikan strategi stabilitas. QSPM menempatkan “Peningkatan Kompetensi dan Diversifikasi Tenaga Kerja” sebagai strategi utama (6,35), diikuti “Pengelolaan Risiko Cuaca dan Fluktuasi Harga” (6,28) dan “Digitalisasi untuk Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang” (5,73). Rekomendasi ini bersifat terukur dan implementatif untuk meningkatkan daya saing PT ALN.

**Kata Kunci:** SWOT, IFE, EFE, IE, QSPM

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) adalah anak perusahaan PT Perkebunan Nusantara VI (PTPN VI) yang berdiri pada 9 Oktober 2009 dengan fokus pada pengelolaan Hutan Tanaman Industri (HTI) karet seluas 10.785 hektare di Kabupaten Sarolangun, Jambi. Perusahaan ini berkomitmen pada prinsip pengelolaan hutan lestari dan mempekerjakan 633 tenaga kerja. Dalam lima tahun terakhir, kinerja PT ALN menunjukkan tren penurunan pendapatan dan peningkatan kerugian bersih. Salah satu penyebabnya adalah ketidaksesuaian harga jual internal dengan tren kenaikan harga karet dunia, yang mengindikasikan kelemahan dalam penetapan harga, pengelolaan rantai pasok, dan daya tawar di pasar.

Karet alam merupakan komoditas strategis penyumbang devisa negara, di mana Indonesia menjadi produsen terbesar kedua di dunia. Namun, sektor perkebunan karet menghadapi tantangan seperti fluktuasi harga, penurunan luas lahan, rendahnya produktivitas, dan persaingan dengan karet sintetis. Data BPS (2024) menunjukkan penurunan luas areal baik pada Perkebunan Besar maupun Perkebunan Rakyat dalam tiga tahun terakhir. Selain itu, cuaca ekstrem, serangan penyakit tanaman, dan keterbatasan tenaga kerja turut menurunkan produksi PT ALN, di mana realisasi produksi 2024 tercatat 65,49% di bawah target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Ketimpangan antara harga karet dunia yang meningkat sejak 2023 dan harga jual PT ALN yang stagnan berdampak langsung pada pendapatan dan profitabilitas. Fenomena ini menegaskan perlunya strategi bisnis yang adaptif dan berbasis analisis lingkungan internal-eksternal. Integrasi metode SWOT, TOWS, dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dinilai relevan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan strategi peningkatan daya saing PT ALN, sekaligus merumuskan kebijakan yang implementatif dalam menghadapi dinamika pasar global dan tantangan operasional perusahaan.

### B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan keberlanjutan PT Alam Lestari Nusantara?
2. Bagaimana hasil analisis SWOT dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki PT Alam Lestari Nusantara serta bagaimana formulasi strategi berdasarkan SWOT Matrix?
3. Strategi mana yang menjadi prioritas utama untuk diterapkan oleh PT Alam Lestari Nusantara berdasarkan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)?

### C. Tujuan Masalah

1. Untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja dan daya saing PT Alam Lestari Nusantara dengan menggunakan pendekatan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) Matrix.

2. Untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi PT Alam Lestari Nusantara serta merumuskan alternatif strategi yang relevan melalui analisis SWOT dan penyusunan SWOT Matrix.
3. Untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat dan efektif bagi PT Alam Lestari Nusantara dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai alat pengambilan keputusan strategis.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Manajemen Strategi

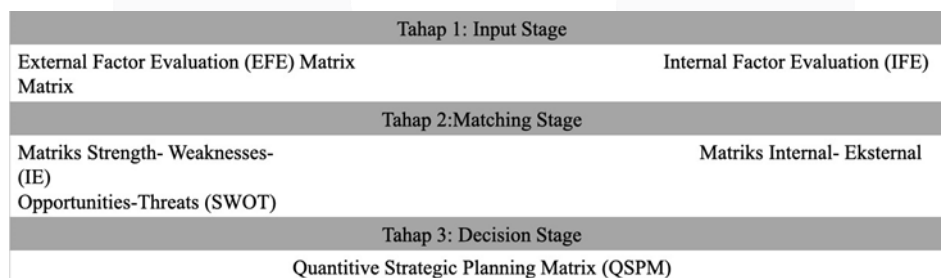
Menurut Dr. Fred R. David dalam bukunya, manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Definisi ini mengimplikasikan bahwa manajemen strategi berfokus pada integrasi berbagai fungsi manajemen, seperti pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi, untuk mencapai kesuksesan organisasi.

### B. Keunggulan Bersaing

Menurut Zurn (2017), keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan solusi kepada konsumennya dengan cara yang tidak dilakukan oleh para kompetitornya, baik melalui aspek harga, kualitas, fitur, maupun kemudahan layanan yang ditawarkan. Hal ini dipandang penting karena pelanggan menilai faktor-faktor tersebut sebagai bentuk nilai tambah yang diberikan oleh perusahaan.

### C. Strategi Formulasi

Menurut David dan David (2016), dalam proses identifikasi dan evaluasi strategi alternatif, disarankan agar melibatkan berbagai pihak internal, termasuk manajer dan karyawan yang sebelumnya telah terlibat dalam perumusan visi dan misi organisasi. Selain itu, proses ini perlu didukung oleh pelaksanaan audit eksternal maupun internal perusahaan. Keterlibatan para pemangku kepentingan dari berbagai departemen dan divisi sangat dianjurkan, karena partisipasi tersebut memberikan peluang bagi mereka untuk memahami kondisi aktual perusahaan serta menumbuhkan komitmen dalam mewujudkan tujuan organisasi.



### *Strategy-Formulation Analytical Framework*

Sumber : David, 2016

### D. Five Forces Porter

*Five Forces Porter* merupakan salah satu pendekatan strategis yang paling umum digunakan dalam perencanaan bisnis di berbagai sektor industri. Analisis ini membantu perusahaan dalam mengevaluasi tingkat persaingan yang terjadi di dalam industrinya, yang dapat berbeda secara signifikan antar satu industri dengan lainnya (Porter, 2008 dalam David, 2013).

### E. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT)

Menurut Anggadwita et al. (2016), pendekatan SWOT sangat berguna dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis karena mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara menyeluruh, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan diri terhadap tantangan eksternal dan memaksimalkan potensi internalnya dalam menghadapi persaingan pasar regional.

### F. TOWS Matriks

TOWS merupakan sebuah matriks strategis yang bertujuan untuk mengintegrasikan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman, dengan faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan. Melalui matriks ini, dapat dihasilkan empat jenis alternatif strategi, yaitu strategi W-T, W-O, S-T, dan S-O (Mary, Mugo et al., 2017: 11).

### G. *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Menurut David *Internal Factor Evaluation* (IFE Matrix) merupakan alat perumusan strategi yang digunakan untuk

merangkum dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama di berbagai area fungsional suatu bisnis. Selain itu, IFE *Matrix* juga membantu dalam mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara faktor-faktor tersebut. Sejalan dengan yang disampaikan Sutjipto (2019) Dalam industri yang kompetitif, seperti industri grosir di Indonesia, sumber daya perusahaan dan persaingan industri merupakan dua faktor yang sangat penting dalam menentukan strategi kompetitif yang diterapkan oleh perusahaan

#### H. External Factor Evaluation (EFE)

Menurut David Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE *Matrix*) memungkinkan para perencana strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi terkait ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan.

#### I. Internal and External Matrix

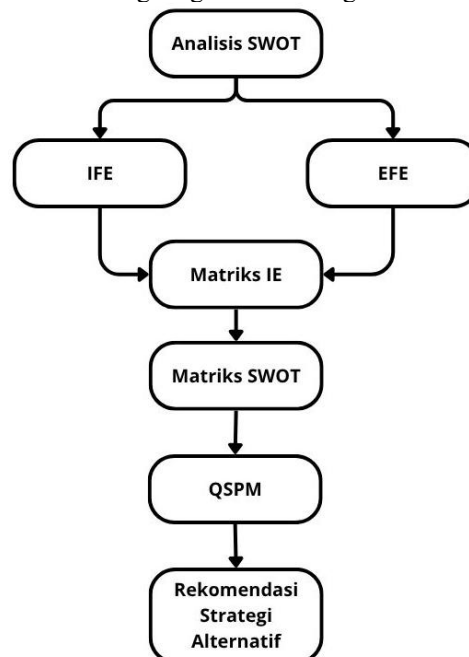
Matriks Internal dan Eksternal (Matriks IE) adalah alat analisis strategis yang menggabungkan hasil dari Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Alat ini membantu perusahaan dalam menyusun strategi bisnis yang optimal dengan memetakan total skor rata-rata IFE pada sumbu X dan total skor rata-rata EFE pada sumbu Y (David & David, 2017:261).

#### J. Quantitative Strategic Planning Matrix

Menurut Pasaribu et al. (2022), analisis SWOT dan QSPM merupakan pendekatan efektif dalam merumuskan strategi pengembangan bisnis karena memungkinkan perusahaan untuk memahami kondisi internal dan eksternal secara komprehensif serta menentukan strategi prioritas secara objektif berdasarkan *Total Attractiveness Score (TAS)*.

#### K. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang tepat bagi PT Alam Lestari Nusantara melalui pendekatan analisis strategis yang terstruktur. Pendekatan ini dirancang agar perusahaan dapat meningkatkan daya saing serta merespons dinamika lingkungan bisnis dengan lebih efektif.



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

*Sumber: Diolah oleh Penulis*

### III. METODE PENELITIAN

Menurut Dukeshire dan Thurlow dalam Sugiyono (2017), penelitian merupakan suatu pendekatan yang dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan data dan menyajikan hasilnya secara terstruktur. Indrawati (2018) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif dalam bidang manajemen dan bisnis adalah proses penelitian yang dilakukan untuk menjawab permasalahan manajerial dan bisnis melalui berbagai metode yang memungkinkan peneliti memperoleh data dan informasi mengenai pandangan, pengalaman, serta sikap individu atau kelompok, yang kemudian diolah dan diinterpretasikan guna memahami makna yang mendalam dari fenomena yang diteliti.

| No | Karakteristik Penelitian      | Jenis         |
|----|-------------------------------|---------------|
| 1  | Tujuan Penelitian             | Deskripsi     |
| 2  | Pendekatan Pengembangan Teori | Deduktif      |
| 3  | Metodologi Penelitian         | Kualitatif    |
| 4  | Strategi Penelitian           | Studi Kasus   |
| 5  | Metode Pengumpulan Data       | Wawancara     |
| 6  | Unit Analisis                 | Individual    |
| 7  | Keterlibatan Peneliti         | Minimal       |
| 8  | Waktu Penelitian              | Cross Section |

*Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025*

#### A. Situasi Sosial

Tempat merupakan lokasi utama dalam penelitian ini yang menjadi ruang terjadinya interaksi sosial dan dapat dijadikan objek kajian. Lokasi yang diteliti adalah PT ALN yang beralamat di Jl. Lingkar Barat Paal X, Kenali Asam Bawah, Kec. Kota Baru – Jambi. Penelitian ini memilih perusahaan perkebunan karet sebagai objek untuk menganalisis keunggulan bersaing yang dimiliki.

Pelaku adalah individu atau kelompok yang terlibat dalam interaksi sosial di lokasi penelitian. Dalam pendekatan kualitatif, pelaku juga dapat diartikan sebagai narasumber yang dipilih karena memiliki wawasan atau pemahaman yang relevan terhadap situasi yang diteliti. Dalam penelitian ini, narasumber mencakup pihak internal, yaitu Direktur, Manajer Operasional, Assisten tata usaha, dan Krani Anggaran dari PT ALN, Untuk pihak eksternal seorang ahli yang dalam bidang perkebunan selama lebih dari 20 tahun.

Aktivitas merujuk pada tindakan atau kegiatan yang dapat ditelusuri dan dianalisis dalam penelitian. Aktivitas utama dalam penelitian ini adalah proses analisis menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), yang bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif dalam rangka meraih keunggulan kompetitif bagi PT. ALN.

#### B. Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018), observasi adalah metode pengumpulan data yang memiliki karakteristik khas dibandingkan dengan metode lainnya. Melalui observasi, peneliti dapat menggali informasi mendalam dengan menganalisis perilaku dan memahami makna di balik tindakan tersebut. Dalam konteks penelitian ini, observasi dilakukan secara langsung di lingkungan operasional PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) guna memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas, proses kerja, serta dinamika manajerial yang berlangsung di lapangan.

Dalam studi ini, peneliti menggunakan metode wawancara bebas terpimpin. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menyusun panduan wawancara terlebih dahulu, namun memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaannya. Artinya, pertanyaan dapat berkembang secara dinamis selama proses wawancara berlangsung, sesuai dengan arah pembicaraan dan respons dari informan. Pemilihan metode ini dilakukan agar informasi yang diperoleh lebih kaya, mendalam, dan tetap relevan dengan tujuan penelitian. Wawancara dilakukan terhadap pihak-pihak internal PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) yang dianggap kompeten dan memiliki wawasan strategis, seperti manajer unit kebun, bagian pengembangan usaha, serta pihak yang terlibat langsung dalam proses perumusan dan implementasi strategi perusahaan. Data yang diperoleh dari wawancara ini menjadi sumber penting dalam menganalisis pendekatan strategis yang diterapkan oleh PTPN IV dalam mengembangkan bisnisnya.

Dalam penelitian ini, dokumentasi dilakukan dengan cara menelaah dokumen-dokumen internal PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) yang berkaitan dengan strategi pengembangan bisnis, laporan tahunan, struktur organisasi, data produksi, serta rencana strategis perusahaan. Selain itu, peneliti juga mengumpulkan dokumentasi berupa foto kegiatan operasional kebun, dokumen rapat manajemen, serta publikasi perusahaan lainnya yang bersifat mendukung. Informasi yang diperoleh melalui dokumentasi ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap konteks aktual perusahaan dan menjadi data pelengkap dalam proses analisis strategi pengembangan bisnis di PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN).

#### C. Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan yaitu sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah wawancara dengan manager informan internal perusahaan. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun

dalam bentuk dokumen. Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan produktivitas perusahaan selama 5 tahun terakhir

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) sebagai tahap awal formulasi strategi (tahap input) guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Penyusunannya didasarkan pada observasi, wawancara, dan kuesioner kepada manajemen serta karyawan, mencakup faktor strategis seperti manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Setiap faktor diberi bobot (total 1,0) sesuai tingkat kepentingannya, diberi rating 1–4 untuk menilai kemampuan perusahaan merespons faktor tersebut, dan dikalikan untuk memperoleh skor terbobot. Penjumlahan seluruh skor menghasilkan nilai total yang mencerminkan kondisi internal PT ALN secara keseluruhan.

| No                                   | Faktor Internal                                                       | N1        | N2 | N3 | Total Bobot | Rating    | Skor Bobot |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|----|----|-------------|-----------|------------|
| <b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>   |                                                                       |           |    |    |             |           |            |
| 1                                    | Sistem manajemen terstruktur dan evaluasi                             | 2         | 2  | 2  | 0.08        | 2         | 0.167      |
| 2                                    | Kualitas produk tinggi dan kadar kotoran rendah                       | 3         | 2  | 3  | 0,11        | 2,666     | 0.296      |
| 3                                    | Hubungan kuat dengan pabrik lokal (pasar stabil)                      | 3         | 1  | 2  | 008         | 2         | 0.167      |
| 4                                    | Sumber daya manusia dikembangkan dan berbasis kompetensi              | 2         | 2  | 2  | 008         | 2         | 0.167      |
| 5                                    | Pengelolaan keuangan efektif dan tidak tergantung investor            | 2         | 2  | 2  | 008         | 2         | 0.167      |
| 6                                    | Perekrutan berbasis kebutuhan dan assessment                          | 1         | 1  | 1  | 0.04        | 1         | 0.042      |
| <b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b> |                                                                       |           |    |    |             |           |            |
| 1                                    | Kekurangan tenaga penderes di lapangan                                | 2         | 2  | 2  | 0.08        | 2         | 0.167      |
| 2                                    | Lokasi perusahaan kurang strategis                                    | 2         | 2  | 2  | 0.08        | 2         | 0.167      |
| 3                                    | Ketergantungan pada kondisi cuaca untuk produksi                      | 3         | 2  | 2  | 0.10        | 2.3333333 | 0.227      |
| 4                                    | Belum optimal dalam penggunaan teknologi digital dan sistem informasi | 2         | 2  | 2  | 0.08        | 2         | 0.167      |
| 5                                    | Persaingan upah dengan sektor tambang di sekitar wilayah kerja        | 2         | 2  | 2  | 0.08        | 2         | 0.167      |
| 6                                    | Tenaga kerja vendor masih perlu pelatihan dasar                       | 2         | 2  | 2  | 0.08        | 2         | 0.167      |
| <b>Total</b>                         |                                                                       | <b>72</b> |    |    | <b>1.00</b> |           | 2.06       |

**Tabel Matriks IFE PT ALN**  
Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

##### B. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) digunakan untuk mengevaluasi kondisi lingkungan eksternal PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) pada tahap input formulasi strategi, dengan tujuan mengidentifikasi dan menilai peluang serta ancaman dari luar perusahaan. Penyusunan matriks ini didasarkan pada observasi, wawancara, dan kuesioner kepada manajemen, ahli industri, serta pelanggan, mencakup faktor strategis eksternal seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, persaingan pasar, teknologi, dan tren sosial. Setiap faktor diberi bobot (total 1,0) sesuai tingkat kepentingannya, diberi rating 1–4 untuk mengukur efektivitas respons perusahaan, lalu dikalikan untuk memperoleh skor terbobot. Penjumlahan seluruh skor menghasilkan nilai total yang mencerminkan kemampuan PT ALN dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman di lingkungannya.

| No                                    | Faktor Eksternal                                                               | N1 | N2 | N3 | Total Bobot | Rating    | Skor Bobot |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-------------|-----------|------------|
| <b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b> |                                                                                |    |    |    |             |           |            |
| 1                                     | Permintaan pasar karet stabil dan masih diminati di dalam & luar negeri        | 3  | 3  | 3  | 0.15        | 3         | 0.443      |
| 2                                     | Program pemerintah peremajaan kebun karet dan penyediaan bibit unggul          | 2  | 3  | 1  | 0.10        | 2         | 0.197      |
| 3                                     | Dukungan regulasi lingkungan dan tanggung jawab CSR mendukung citra perusahaan | 2  | 2  | 3  | 0.11        | 2.3333333 | 0.268      |

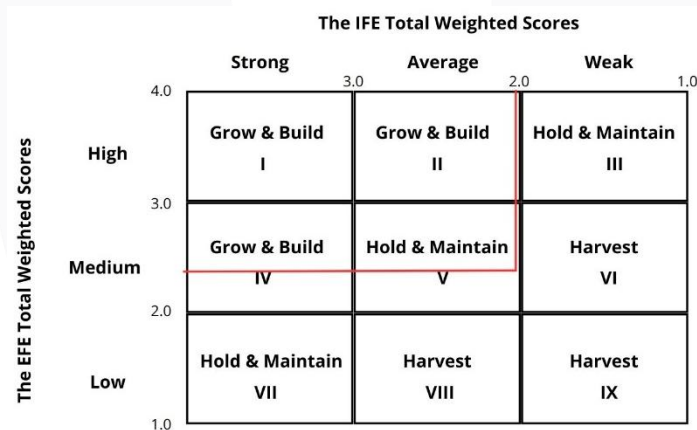
|                          |                                                                      |    |   |            |      |           |       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|----|---|------------|------|-----------|-------|
| 4                        | Pola konsumsi pelanggan stabil, mendukung kontinuitas pasokan        | 2  | 2 | 3          | 0.11 | 2.3333333 | 0.268 |
| 5                        | Kemajuan teknologi mendukung akses informasi pasar global            | 1  | 1 | 2          | 0.07 | 1.3333333 | 0.087 |
| <b>Ancaman (Threats)</b> |                                                                      |    |   |            |      |           |       |
| 1                        | Fluktuasi harga karet global memengaruhi biaya produksi              | 3  | 2 | 3          | 0.13 | 2.6666667 | 0.350 |
| 2                        | Nilai tukar rupiah dan kebijakan ekspor-impor berpengaruh signifikan | 2  | 2 | 3          | 0.11 | 2.3333333 | 0.268 |
| 3                        | Persaingan tenaga kerja dengan sektor tambang                        | 3  | 3 | 3          | 0.15 | 3         | 0.443 |
| 4                        | Penerapan teknologi oleh pesaing relatif sama, menuntut inovasi      | 1  | 2 | 1          | 0.07 | 1.3333333 | 0.087 |
| <b>TOTAL</b>             |                                                                      | 61 |   | <b>1.0</b> | 2,41 |           |       |

Tabel Matriks EFE PT ALN

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

## C. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE) digunakan untuk merumuskan strategi bisnis PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN) dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, berdasarkan total skor tertimbang Matriks IFE (2,09) dan EFE (2,41) yang menempatkan perusahaan pada sel *Hold & Maintain*. Posisi ini menunjukkan kondisi internal yang cukup stabil namun belum unggul secara kompetitif, dengan kemampuan merespons peluang dan ancaman secara moderat. Strategi yang direkomendasikan berfokus pada stabilitas dan penguatan keunggulan melalui penetrasi pasar, terutama mempererat hubungan dengan pabrik pengolahan karet lokal di Jambi dan Sumatera Selatan untuk menjaga kontinuitas pasokan dan stabilitas penjualan. Pengembangan produk diarahkan pada pemeliharaan dan peningkatan kualitas karet, memanfaatkan keunggulan kadar abu dan kotoran rendah, serta diversifikasi terbatas melalui kerja sama strategis dengan industri hilir (pabrik remah karet) menggunakan skema kontrak jangka panjang dan *profit sharing*. Dengan demikian, strategi utama PT ALN adalah mempertahankan kualitas produk dan membina hubungan baik dengan pelanggan inti.



Gambar Matriks IE PT ALN

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2025

## D. Matriks SWOT

|  | <b>Peluang (O)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Ancaman (T)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan pasar karet stabil dan masih diminati di dalam &amp; luar negeri</li> <li>2. Program pemerintah peremajaan kebun karet dan penyediaan bibit unggul</li> <li>3. Dukungan regulasi lingkungan dan tanggung jawab CSR mendukung citra perusahaan</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluktuasi harga karet global memengaruhi biaya produksi</li> <li>2. Nilai tukar rupiah dan kebijakan ekspor-impor berpengaruh signifikan</li> <li>3. Persaingan tenaga kerja dengan sektor tambang</li> <li>4. Persaingan tenaga kerja dengan sektor tambang</li> </ol> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>4. Pola konsumsi pelanggan stabil, mendukung kontinuitas pasokan</p> <p>5. Kemajuan teknologi mendukung akses informasi pasar global</p>                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Kekuatan (S)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistem manajemen terstruktur dan evaluasi</li> <li>2. Kualitas produk tinggi dan kadar kotoran rendah</li> <li>3. Hubungan kuat dengan pabrik lokal (pasar stabil)</li> <li>4. Sumber daya manusia dikembangkan dan berbasis kompetensi</li> <li>5. Pengelolaan keuangan efektif dan tidak tergantung investor</li> <li>6. Perekrutan berbasis kebutuhan dan assessment</li> </ol>      | <b>Strategi SO (Strength-Opportunities)</b> <p>Maksimalkan kualitas produk (S2) untuk menangkap peluang pasar ekspor yang stabil (O1)</p> <p>2. Optimalkan manajemen terstruktur (S1) untuk mendukung program peremajaan kebun (O2)</p> <p>3. Gunakan reputasi CSR (S3) untuk memperkuat citra di pasar (O3)</p> <p>4. Gunakan SDM kompeten (S4) untuk mengadopsi teknologi baru (O5)</p> | <b>Strategi ST (Strength-Threats)</b> <p>Diversifikasi pasar dengan menjaga hubungan pabrik lokal (S3) untuk menghadapi fluktuasi harga global (T1)</p> <p>Manfaatkan manajemen keuangan efektif (S5) untuk meredam dampak nilai tukar &amp; kebijakan ekspor (T2)</p> <p>Tingkatkan sistem perekrutan berbasis assessment (S6) untuk mengantisipasi persaingan tenaga kerja (T3)</p>                  |
| <b>Kelemahan (W)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kekurangan tenaga penderes di lapangan</li> <li>2. Lokasi perusahaan kurang strategis</li> <li>3. Ketergantungan pada kondisi cuaca untuk produksi</li> <li>4. Belum optimal dalam penggunaan teknologi digital dan sistem informasi</li> <li>5. Persaingan upah dengan sektor tambang di sekitar wilayah kerja</li> <li>6. Tenaga kerja vendor masih perlu pelatihan dasar</li> </ol> | <b>Strategi WO (Weakness-Opportunities)</b> <p>Rekrut penderes tambahan &amp; tingkatkan pelatihan vendor (W1,W6) memanfaatkan program pemerintah (O2)</p> <p>2. Manfaatkan kemajuan teknologi (O5) untuk optimalkan digitalisasi sistem informasi (W4)</p> <p>3. Perluas pasar secara digital (O1,O5) untuk mengatasi lokasi kurang strategis (W2)</p>                                   | <b>Strategi WT (Weakness-Threats)</b> <p>Diversifikasi tenaga kerja melalui kerjasama vendor &amp; pelatihan untuk menghadapi persaingan upah sektor tambang (W1,W5,T3)</p> <p>2. Kembangkan teknologi prediksi cuaca &amp; sistem panen terpadu untuk mengurangi dampak cuaca (W3,T1)</p> <p>3. Lakukan efisiensi biaya &amp; kerja sama pemasaran untuk mengatasi fluktuasi harga global (W2,T1)</p> |

Dari hasil analisis matriks SWOT, beberapa strategi dapat digabungkan untuk menghasilkan tiga alternatif strategi

- 1) Strategi Peningkatan Kompetensi dan Diversifikasi Tenaga Kerja
- 2) Strategi Pengelolaan Risiko Cuaca dan Fluktuasi Harga
- 3) Strategi Digitalisasi untuk Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang

E. Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

| Faktor Strategis                          |  | Alternatif Strategi                                                   |    |      |    |                                                              |    |                                                                                 |      |
|-------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|----|------|----|--------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| Faktor Strategis                          |  | Strategi 1<br>(Peningkatan Kompetensi dan Diversifikasi Tenaga Kerja) |    |      |    | Strategi 2<br>(Pengelolaan Risiko Cuaca dan Fluktuasi Harga) |    | Strategi 3<br>(Digitalisasi untuk Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang) |      |
| Faktor Utama                              |  | Bobot                                                                 | AS | TAS  | AS | TAS                                                          | AS | TAS                                                                             |      |
| <b>Kekuatan (Strengths)</b>               |  |                                                                       |    |      |    |                                                              |    |                                                                                 |      |
| Sistem manajemen terstruktur dan evaluasi |  | 0.08                                                                  | 4  | 0.33 | 4  | 0.33                                                         | 3  |                                                                                 | 0.25 |

|                                                                                |      |   |      |   |      |   |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|---|------|---|------|
| Kualitas produk tinggi dan kotoran rendah                                      | 0.11 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 |
| Hubungan kuat dengan pabrik lokal (pasar stabil)                               | 0.08 | 3 | 0.25 | 4 | 0.33 | 3 | 0.25 |
| Sumber daya manusia dikembangkan dan berbasis kompetensi                       | 0.08 | 4 | 0.33 | 3 | 0.25 | 3 | 0.25 |
| Pengelolaan keuangan efektif dan tidak tergantung investor                     | 0.08 | 2 | 0.17 | 4 | 0.33 | 4 | 0.33 |
| Perekrutan berbasis kebutuhan dan assessment                                   | 0.04 | 4 | 0.17 | 3 | 0.13 | 4 | 0.17 |
| <b>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</b>                                           |      |   |      |   |      |   |      |
| Kekurangan tenaga penderes di lapangan                                         | 0.08 | 4 | 0.33 | 3 | 0.25 | 4 | 0.33 |
| Lokasi perusahaan kurang strategis                                             | 0.08 | 3 | 0.25 | 4 | 0.33 | 3 | 0.25 |
| Ketergantungan pada kondisi cuaca untuk produksi                               | 0.10 | 4 | 0.39 | 4 | 0.39 | 3 | 0.29 |
| Belum optimal dalam penggunaan teknologi digital dan sistem informasi          | 0.08 | 3 | 0.25 | 2 | 0.17 | 3 | 0.25 |
| Persaingan upah dengan sektor tambang di sekitar wilayah kerja                 | 0.08 | 3 | 0.25 | 3 | 0.33 | 4 | 0.33 |
| Tenaga kerja vendor masih perlu pelatihan dasar                                | 0.08 | 4 | 0.33 | 2 | 0.17 | 2 | 0.17 |
| <b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>                                          |      |   |      |   |      |   |      |
| Permintaan pasar karet stabil dan masih diminati di dalam & luar negeri        | 0.15 | 4 | 0.59 | 3 | 0.44 | 2 | 0.30 |
| Program pemerintah peremajaan kebun karet dan penyediaan bibit unggul          | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.30 | 3 | 0.39 |
| Dukungan regulasi lingkungan dan tanggung jawab CSR mendukung citra perusahaan | 0.11 | 2 | 0.23 | 4 | 0.46 | 3 | 0.34 |
| Pola konsumsi pelanggan stabil, mendukung kontinuitas pasokan                  | 0.11 | 3 | 0.34 | 3 | 0.46 | 2 | 0.23 |
| Kemajuan teknologi mendukung akses informasi pasar global                      | 0.07 | 4 | 0.26 | 3 | 0.20 | 4 | 0.20 |
| <b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>                                                |      |   |      |   |      |   |      |
| Fluktuasi harga karet global memengaruhi biaya produksi                        | 0.13 | 3 | 0.26 | 3 | 0.39 | 2 | 0.26 |
| Nilai tukar rupiah dan kebijakan ekspor-impor berpengaruh signifikan           | 0.11 | 3 | 0.23 | 2 | 0.34 | 2 | 0.23 |
| Persaingan tenaga kerja dengan sektor tambang                                  | 0.15 | 3 | 0.44 | 4 | 0.30 | 3 | 0.44 |
| Penerapan teknologi oleh pesaing relatif sama, menuntut inovasi                | 0.07 | 3 | 0.20 | 3 | 0.13 | 2 | 0.13 |
| <b>Total</b>                                                                   |      |   | 6.35 |   | 6.28 |   | 5.73 |

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif melalui Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), diperoleh tiga strategi utama yang dievaluasi untuk memperkuat posisi PT Alam Lestari Nusantara di tengah tekanan industri karet nasional dan global. Ketiga strategi tersebut adalah:

1. Peningkatan Kompetensi dan Diversifikasi Tenaga Kerja
2. Pengelolaan Risiko Cuaca dan Fluktuasi Harga
3. Digitalisasi untuk Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang

Ketiga strategi ini dinilai berdasarkan tingkat daya tariknya terhadap dua puluh satu faktor strategis yang mencakup dimensi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setiap faktor diberikan bobot sesuai dengan pengaruhnya terhadap keberhasilan perusahaan, lalu dikalikan dengan skor daya tarik masing-masing strategi. Dari hasil perhitungan total skor daya tarik (*Total Attractiveness Score / TAS*), strategi Peningkatan Kompetensi dan Diversifikasi Tenaga Kerja memperoleh nilai tertinggi, yaitu 6.35, diikuti oleh strategi Pengelolaan Risiko Cuaca dan Fluktuasi Harga dengan skor 6,28, dan strategi Digitalisasi untuk Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang dengan skor 5.73.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal PT Alam Lestari Nusantara (PT ALN),

diketahui bahwa perusahaan memiliki potensi yang cukup baik untuk berkembang, meskipun masih menghadapi beberapa kendala strategis. Skor Matriks IFE sebesar 2,06 menunjukkan kekuatan utama seperti luas lahan yang memadai, dukungan kelembagaan dari holding BUMN, dan pengalaman panjang dalam industri perkebunan karet, namun juga mengungkap kelemahan signifikan seperti rendahnya produktivitas tanaman, kekurangan tenaga penyadap, belum optimalnya digitalisasi manajemen, serta minimnya diversifikasi hilirisasi. Sementara itu, skor Matriks EFE sebesar 2,41 menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespons peluang eksternal cukup baik, di antaranya kenaikan tren harga karet, meningkatnya permintaan dari industri otomotif dan alat kesehatan, serta dukungan kebijakan hilirisasi pemerintah, meskipun tetap dihadapkan pada ancaman seperti fluktuasi harga global, cuaca ekstrem, dan persaingan produsen internasional.

Pemetaan pada Matriks IE menempatkan PT ALN pada kuadran *Hold & Maintain*, yang mengindikasikan perlunya strategi stabilitas dengan fokus mempertahankan pangsa pasar sambil meningkatkan kinerja secara bertahap. Melalui analisis QSPM, tiga strategi prioritas diidentifikasi, yaitu Peningkatan Kompetensi dan Diversifikasi Tenaga Kerja (TAS 6,35), Pengelolaan Risiko Cuaca dan Fluktuasi Harga (TAS 6,28), serta Digitalisasi untuk Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang (TAS 5,73). Dari ketiganya, strategi peningkatan kompetensi dan diversifikasi tenaga kerja menjadi prioritas utama karena dinilai paling mampu menjawab kelemahan internal, memperkuat daya saing, dan meningkatkan efisiensi operasional dalam menghadapi tantangan industri karet nasional maupun global.

#### B. Saran

Secara praktis, manajemen PT ALN disarankan untuk segera memfokuskan upaya pada peningkatan kompetensi tenaga kerja, khususnya dengan merekrut tenaga penyadap baru, memberikan pelatihan teknis berkala, serta membekali mereka dengan kemampuan pengoperasian sistem digital yang akan diimplementasikan. Strategi ini akan membantu mengatasi kekurangan tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat sistem manajemen risiko dengan mengadopsi teknologi prediksi cuaca, menjalin kemitraan dengan lembaga asuransi pertanian, serta mendiversifikasi pasar dan produk untuk meminimalkan dampak fluktuasi harga global dan cuaca ekstrem. Pemantauan implementasi strategi harus dilakukan secara periodik melalui pembentukan tim khusus yang mampu melakukan evaluasi dan penyesuaian kebijakan secara adaptif.

Dari sisi akademis, penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut melalui studi komparatif antar anak perusahaan PTPN untuk mengidentifikasi pola strategi yang efektif di sektor perkebunan karet BUMN. Integrasi kerangka *Business Model Canvas* juga direkomendasikan guna menilai ketahanan bisnis jangka panjang dalam menghadapi dinamika pasar dan tekanan harga komoditas. Selain itu, penggunaan pendekatan longitudinal akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait dampak jangka menengah hingga panjang dari penerapan strategi digitalisasi dan hilirisasi terhadap produktivitas serta profitabilitas perusahaan. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkaya wawasan manajerial dan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan model bisnis perkebunan karet yang berkelanjutan.

#### REFERENSI

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2012). *Business Model Generation*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Andriani, D. P., (2021). *Determining strategic decisions for local business sustainability in broiler partnerships*. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*.
- Anggadwita, G., Amani, H., Saragih, R., & Alamanda, D. T. (2016). Competitive strategy of creative application content in the ASEAN economic community: Software development using SWOT analysis in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, 10(Special Issue 1), 95–107.
- Anggadwita, G., Suganda, G. A. D., Azis, E., & Profitoyo, W. B. (2021). Implementasi kemampuan teknologi, kepemimpinan agile, dan ambidexterity inovasi untuk meningkatkan keberlanjutan UKM di Bandung. *Proceedings of the First Central American and Caribbean International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Port-au-Prince, Haiti.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Budiman, M. F., Pasaribu, R. D., Sutjipto, M. R., & Tricahyono, D. (2024). Strategic formulation towards a prosperous mosque: Case study of Izzatul Mu'minin Mosque Lembang. *Journal of Social Research*, 3(10). <https://doi.org/10.55324/josr.v3i10.2262>
- Dao, Q. T. (2025). *Strategic management for sustainable growth: A case study of Song Hong Garment*. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(5), 2825–2838. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i5-23>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases: Vol. sixteenth edition*. [www.ebook3000.com](http://www.ebook3000.com)
- Danang, Sunyoto. 2015. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Firli, A. (2024). *Marketing strategy analysis using the TOWS matrix (Case study on Guzzini MSMEs)*. *Jurnal Pemasaran dan Bisnis*, 5(2), 123-135.
- Harisudin, M. O. H. A. M. A. D., (2022). *Swot and Qspm as determinants of Tempeh product development strategy*. *Journal of Sustainability Science and Management*, 17(8), 62-80

- Karim, I. (2019). Optimalisasi Pengembangan Produk Core Competence Pada Usaha Latar Belakang Pengembangan usaha kecil sebagai basis ekonomi kerakyatan merupakan salah satu langkah strategi yang perlu ditindaklanjuti dengan langkah nyata . Dalam rangka Pemasaran oleh banyak. Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Informatika, 16(SePTember), 64.
- Kodrat, D. S. (2009). Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moleong, J. Lexi. (2013). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif. Remaja Rosdakarya.
- Muri Yusuf, A. (2017). Metode penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan.
- Pasaribu, R. D., Inzaghi, Z., & SutjiPTo, M. R. (2022). Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM (Studi Kasus Pada Perusahaan Keluarga PT. Susu KPBS Pangalengan). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 162–169. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1810>
- Prasetyo, A. R. (2022). *Strategi Pengembangan Agribisnis Karet di PTPN VII Menggunakan Pendekatan SWOT dan QSPM* [Skripsi Sarjana, Universitas Gadjah Mada]. UGM Institutional Repository. Tautan: <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/48897>
- Sari dan Supijatno. (2015). Palembang, *Manajemen Of Rubber Nursery (Hevea brassiliensis Muel Arg.) at Rubber Research Sembawa in South Sumatera*. Dalam Bul. Agrohorti (Vol. 3, Nomor 2).
- Shidik, A. S., & Triono, S. P. H. (2024). Analisis SWOT dalam Usaha Pengembangan Strategi Bisnis UMKM Payme Foods. *e-Proceeding of Management*, 11(5), 4519-4525. ISSN: 2355-9357.
- Siregar, T., & Silitonga, R. (2020). *Strategi Peningkatan Ekspor Produk UMKM Berbasis Pendekatan Pemerintah dan Inovasi*. Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia, 15(2), 88–97.
- Sugiyono, S. (2018). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R & D. Alfabeta, Bandung . Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-company-resources-and-strength-of-industrial-competition-on-competitive-strategy-in-indonesian-wholesale-network-indus-8528.html>
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supristiwendi, D., & Zulvani, A. (2015). *Analisis Strategi Pengembangan Tanaman Karet (Hevea brasiliensis L) Klon Unggul di Kecamatan Birem Bayeun Kabupaten Aceh Timur*. Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah, 3(1), 45–53. Tautan: <https://www.researchgate.net/publication/338253043>
- Syarifa, R., Ramadhani, R., & Saragih, B. (2024). *Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pengembangan Industri Karet Nasional*. Jurnal Perkaretan Indonesia, 40(1), 21–35. Tautan: <https://ejournal.puslitkaret.co.id/index.php/jpk/article/view/1010>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.)*. London: Pearson.
- Zurn, J. M. P. (2017). *Learning with Lean: Unleashing the Potential for Sustainable Competitive Advantage*. Productivity Press.