

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIK BISNIS KATEKIN DAN TANIN STUDI KASUS : PT GAMBIR AGRO FARMAKA

Maulidian¹

¹Program Studi Agribisnis Universitas Trilogi

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor strategis yang mempengaruhi PT. GAF dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan, menganalisis kompetensi yang harus dimiliki untuk menjalankan bisnis katekin dan tanin, dan menyusun rancangan strategik dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan. Analisis rantai nilai digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal. Model Five Force Porter's Model dan Analisis PEST digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menjalankan bisnis katekin dan tanin, PT. GAF harus menambah kompetensi baru, seperti logistik ke dalam, marketing dan penjualan, pelayanan, manajemen sumberdaya manusia, dan pembelian. Berdasarkan data faktor-faktor internal dan eksternal, dilakukan pemetaan posisi saat ini dengan menggunakan matriks internal-eksternal (IE). Pada saat ini posisi PT. GAF dalam menjalankan bisnisnya berada pada kondisi *hold and maintain*. Diharapkan dalam jangka waktu lima tahun perusahaan telah memperbaiki kinerja perusahaan sehingga mampu berada pada kuadran IV atau dalam kondisi tumbuh dan kembangkan yang merupakan sasaran jangka panjang bagi perusahaan.

Kata Kunci : Strategi, Rantai Nilai, Analisis PEST, Analisis Porters's, Katekin, Tanin.

ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIK BISNIS KATEKIN DAN TANIN STUDI KASUS : PT GAMBIR AGRO FARMAKA

Abstract

The objectives of this study were to analyze strategic factors that influence catechin and tannin business to be run by PT. Gambir Agro Farmaka (GAF) in the future, to analyze competencies that must be owned by PT.GAF to run a catechin and tannin business in the future, and to design strategic planning of catechins and tannis business to be run by PT. GAF in the future. Value chain analysis was used to analyze internal factors. Five Force Porter's Model and PEST were used to analyze external factors. The result of the study showed that to run a catechin and tannin business, PT. GAF must add new competencies, such as, inbound logistic, marketing and sales, service, human resources management, and procurement. Then based on the data and information from internal and external factors, a mapping was done using the internal-external matrix (IE). The result of the study showed that based on the IE Matrix, PT. GAF falls into cell V, which can be managed best with hold and maintain strategy. Expected in next five years, PT. GAF has improve their company performance so that be able to stay at quadran IV or in growth and build condition which is company's long term goal.

Keywords: strategy, value chain, PEST analysis, Porter's Analysis, catechin, tannin.

Gambir merupakan salah satu komoditas pertanian dan perkebunan yang penting bagi Indonesia, dengan negara tujuan ekspor Bangladesh, Singapura, Malaysia, Jepang, dan beberapa negara di Eropa. Kebutuhan gambir dunia sejak tahun 2006 – 2008 mengalami peningkatan volume dan harga sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1. Kondisi ini terjadi karena semakin banyaknya produk yang bernilai tinggi yang membutuhkan katekin yang merupakan komponen terpenting yang terdapat dalam gambir (Gumbira-Sa'id *et al.*, 2010).

Tabel 1. Perkembangan ekspor gambir Indonesia 2006 - 2008

Tahun	Volume (kg)	Nilai (USD)	Harga rata-rata (USD/kg)
2006	7.975.891	8.281.991	1,04
2007	13.589.694	22.871.209	1,68
2008	16.465.264	33.581.647	2,04

Sumber : BPS (2008) dalam Gumbira-Sa'id *et al.* (2010)

Pada industri hilir, katekin digunakan sebagai bahan untuk pembuatan berbagai produk turunan lainnya. Di industri farmasi, katekin dimanfaatkan dalam pembuatan berbagai macam obat seperti obat penyakit hati, permen pelega tenggorokkan, obat sakit perut, obat sakit gigi, obat untuk penyakit Alzheimer, obat anti kanker, pasta gigi, dan sebagainya (Nazir, 2000). Pada industri komestika, katekin dimanfaatkan dalam pembuatan ragam produk kosmetika diantaranya krim anti penuaan, krim anti jerawat, anti ketombe, kosmetik perawatan rambut rusak, sabun mandi, dan sebagainya (Gumbira-Sa'id *et al.*, 2009). Untuk di industri minuman, katekin digunakan sebagai bahan dalam pembuatan minuman, sedangkan di industri pewarna alami, katekin dimanfaatkan sebagai bahan untuk mewarnai kain wool dan sutra. Selain itu, katekin juga digunakan untuk pewarna kulit samak, pewarna rambut, dan pewarna makanan (Gumbira-Sa'id *et al.*, 2009). Pada Tabel 2 dapat dilihat jumlah katekin yang dibutuhkan untuk ekspor berdasarkan perhitungan penggunaan katekin pada produk potensial pengguna katekin.

Tabel 2. Jumlah Katekin Potensial yang Dibutuhkan untuk Ekspor

No	Produk Potensial Pengguna Katekin	Ekspor (Kg)	Persen Katekin yang Dibutuhkan dalam Bahan (%)	Volume Kebutuhan Katekin (Kg)
1	Pasta gigi	2.178.636	0,2	4.357,27
2	Obat cuci mulut dll	72.180	0,2	144,36
3	Preparat kulit luar	2.704.556	1	27.045,56
4	Krim anti jerawat	9.253	1	92,53
5	Kosmetika perawatan rambut rusak	725.110	0,1	3.626,56
6	Bedak mampat maupun powder	1.638.193	0,3	4.914,58
7	Face & skin cream & lotion	8.413.680	1	84.136,80
8	Sabun mandi	153.626.110	0,01	15.362,61
9	Preparat perawatan kulit luar lainnya (skin protection and improvement)	7.253.110	12,77	926.222,15
10	Obat untuk kanker	47.761	10	4.776,10
11	Minuman	1.877.885	1	3.755,77
			Jumlah	1,089,457,36

Sumber: Pratama (2010).

Berdasarkan data pada Tabel 2, permintaan pasar produk katekin relatif cukup besar dan banyak dibutuhkan oleh industri hilir terutama industri komestik, farmasi, dan minuman. Penggunaan katekin yang relatif cukup besar memberikan peluang besar untuk pengembangan produk tersebut.

Selain katekin, tanin juga banyak digunakan dalam berbagai aktivitas industri hilir. Industri-industri yang menggunakan bahan baku tanin seperti industri kulit, industri tekstil, industri farmasi, industri logam, laboratorium, dan industri perekat. Tanin sebenarnya sudah lama dikenal di Indonesia, akan tetapi belum diproduksi di Indonesia dan masih mengandalkan pasokan impor terutama kebutuhan tanin untuk bahan penyamak kulit dan perekat kayu. Target utama pasar untuk produk ini adalah industri farmasi dan dan industri tekstil. Hal ini dikarenakan kebutuhan tanin dalam produk relatif besar dibandingkan dengan kebutuhan tanin untuk produk lainnya. Jumlah permintaan tanin pada produk ekspor pengguna tanin dapat dilihat pada Tabel 3, sedangkan permintaan impor tanin dunia dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Jumlah Tanin Potensial yang Dibutuhkan untuk Ekspor

No	Produk Potensial Pengguna Tanin	Ekspor (Kg)	Persen Tanin Yang Dibutuhkan Dalam Bahan (%)	Volume Kebutuhan Tanin (Kg)
1	Penyamak kulit	947.706	5.61	53.166,3066
2	Pewarna alami makanan	1.310.281	0.5	6.551,405
3	Peluruh dan anti karat pada logam	55.928	4.17	2.332,1976
4	Pelapis logam	39.594	4.17	1.651,0698
5	Adhesive	159.112	25	39.778
6	Pewarna alami non makanan	238.986	1	2.389,86
7	Tinta	225.517	5	11.275,85
8	Antiseptik	4.412	2	88,24
9	Insektisida	2.097.180	2	41.943,6
10	Desinfektan	2.396.000	2	47.920
Jumlah				207.096,529

Sumber:Pratama (2010).

Tabel 4. Permintaan Impor Tanin Dunia Tahun 2000-2008

No	Tahun	Impor (Kg)
1	2000	71.175.852
2	2001	75.805.956
3	2002	81.974.490
4	2003	99.278.144
5	2004	97.498.667
6	2005	110.237.058
7	2006	119.725.195
8	2007	134.798.482
9	2008	12.314.530

Sumber : UN Comtrade (2008) dalam Pratama (2010).

Pada Tabel 4 di atas, permintaan impor tanin dunia tanin dari tahun ke tahun semakin meningkat terutama pada tahun 2007 yang mencapai 134.798.482 kg. Pada tahun 2008 mengalami penurunan yaitu sebesar 12.314.530 kg, penurunan ini terjadi kemungkinan besar merupakan dampak dari krisis global yang hampir melanda di seluruh dunia.

PT. Gambir Agro Farmaka merupakan perusahaan baru yang bergerak dalam bidang industri yang mengolah ekstrak gambir menjadi katekin dan tanin yang berencana mengambil 1% dari potensi pasar yang ada karena produk katekin dan tanin yang diproduksi masih tergolong produk baru. Arah pengembangan industri di atas ditentukan melalui usaha horisontal dan vertikal. Pengembangan horisontal melalui perluasan areal bahan baku gambir, sedangkan pengembangan yang bersifat vertikal merupakan strategi membangun industri

hilir yang mengolah gambir menjadi nilai tambah dalam hal ini adalah mengolah ekstrak gambir menjadi katekin dan tanin.

Untuk menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin ketat, PT. Gambir Agro Farmaka mempertimbangkan bahwa prospek industri gambir terutama dalam produksi katekin dan tanin semakin cerah, dimana perusahaan memiliki kekuatan dari kompetensi dalam bidang pengolahan ekstraksi gambir asalan menjadi katekin dan tanin. Karena kondisi perkembangan dunia bisnis yang bergerak dinamis, untuk itu PT. Gambir Agro Farmaka perlu membuat suatu perencanaan strategi bisnis masa depan yang benar-benar matang sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

Berdasarkan kondisi yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) Faktor-faktor strategi apa saja yang dapat mempengaruhi PT. GAF dalam menjalankan usahanya, (2) Kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh PT. GAF dalam menjalankan usahanya?, (3) Bagaimana rancangan arsitektur strategik bisnis PT.GAF dalam menjalankan bisnisnya?

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Menganalisis faktor-faktor strategi yang mempengaruhi PT. Gambir Agro Farmaka dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan, (2) Menganalisis kompetensi yang harus dimiliki oleh PT. Gambir Agro Farmaka untuk menjalankan bisnis katekin dan tanin, dan (3) Menyusun rancangan strategi bisnis PT. Gambir Agro Farmaka melalui arsitektur strategik dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan.

METODE

Penelitian ini dilakukan di PT. Gambir Agro Farmaka sebuah anak perusahaan PT. Agro Farmaka Nusantara yang berlokasi di Ciawi, Kabupaten Bogor. Penelitian ini dilakukan selama 2 (dua) bulan, dari bulan Oktober 2010 sampai dengan November 2010. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu menjawab permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan dalam bentuk studi kasus, sehingga didapatkan gambaran yang luas dan mendalam selama periode tertentu yang sedang berlangsung pada saat penelitian ini dilakukan. Pendekatan metode

eksplanatori dilakukan untuk merancang arsitektur strategi PT. Gambir Agro Farmaka. Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan cara sengaja (*Purposive Sampling*). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang bersangkutan memiliki keahlian dan kompeten di bidangnya. Responden yang akan dipilih terdiri dari responden internal dan responden eksternal. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner, wawancara, dan FGD (Focus Group Discussion), sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka berbagai sumber yang relevan. Analisis kompetensi ini dan analisis faktor-faktor strategi lingkungan internal menggunakan analisis rantai nilai Porter (1994), analisis faktor-faktor strategi lingkungan eksternal menggunakan analisis persaingan industri Porter (1994) dan PEST, Pemetaan strategi menggunakan Matriks IE, serta merancang arsitektur strategik PT. Gambir Agro Farmaka.

Pembobotan pada faktor strategis dari lingkungan eksternal menggunakan Teknik Delphi. Cara penggunaan Teknik Delphi dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Ilustrasi Pembobotan Faktor Strategis Dengan Teknik Delphi.

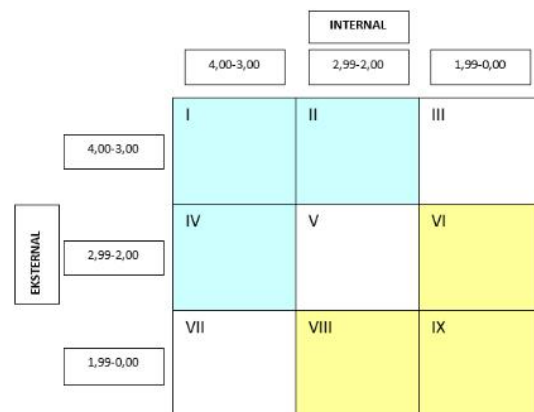
Faktor Strategis	Tingkat Kepentingan					Jumlah Responden	Rata-Rata	Rating
	1	2	3	4	5			
1			X	Y	Z		a	A
2							b	B
3								
N								
Jumlah rata-rata							R	

Dimana :

- 1, ..., 5 = Tingkat kepentingan faktor-faktor strategis
- 1, ..., N = Faktor-faktor strategis yang digunakan
- $a = \{(X \times 3) + (Y \times 4) + (Z \times 5)\} : 5$
- $A = (a : R) \times 100 \%$

Untuk mengukur kinerja bisnis perusahaan ditentukan kombinasi dari internal maupun eksternal dengan menggunakan matriks internal-eksternal (IE). David (2004) menjelaskan bahwa sel-sel pada matriks IE dibagi menjadi tiga bagian utama, dimana masing-masing mempunyai dampak strategi yang berbeda. Pertama, unit bisnis atau perusahaan yang masuk

dalam sel I, II atau IV disebut sebagai pertumbuhan dan membangun (*growth and build*) dan strategi yang cukup mewakili unit bisnis atau perusahaan ini adalah strategi intensif dan strategi integratif. Kedua, unit bisnis atau perusahaan yang termasuk dalam sel III, V atau VII dapat dikelola dengan mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*) dan strategi yang baik pada sel ini adalah penetrasi pasar dan produk. ketiga, unit bisnis atau perusahaan yang termasuk dalam sel VI, VIII, atau IX lebih baik menggunakan strategi panen atau divestasi (*harvest or divest*). Matriks IE diilustrasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Ilustrasi Matriks Internal dan Eksternal (David, 2004)

Terakhir adalah dengan merancang Arsitektur Strategik PT. GAF. Arsitektur strategik ini secara garis besar menggambarkan peta strategi dalam rentang waktu tertentu untuk mencapai industri masa depan dan sasaran jangka panjangnya. Kemudian diuraikan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mendukung tahapan pengembangan perusahaan menuju sasaran tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Persaingan Industri Katekin dan Tanin

PT. GAF merupakan perusahaan yang akan menjalankan suatu bisnis masa depan yaitu industri katekin dan tanin yang berasal dari tanaman gambir. Secara umum, di masa depan industri katekin dan tanin termasuk dalam tingkat persaingan sedang dengan skor total sebesar 2,430. Dengan kata lain, tekanan terhadap industri katekin dan tanin secara keseluruhan adalah sedang. Kondisi persaingan di industri

katekin dan tanin dipengaruhi oleh lima kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi tingkat persaingan. Hasil analisis dari lima kekuatan yang dapat mempengaruhi besar atau kecilnya tingkat persaingan dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Analisis Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri Katekin dan Tanin

No.	Parameter	Skor	Keterangan
1.	Persaingan dari pesaing	1,603	Rendah
2.	Kekuatan tawar menawar pemasok	2,016	Rendah
3.	Produk substitusi	2,690	Sedang
4.	Ancaman pendatang baru	2,798	Sedang
5.	Kekuatan tawar menawar pembeli	3,041	Sedang
Rata-Rata		2.430	Sedang

Dari hasil analisis, parameter analisis persaingan dari pesaing tergolong rendah yaitu sebesar 1,603. Keadaan di atas menunjukkan bahwa ancaman yang berasal dari pesaing masih sedikit atau dengan kata lain industri yang bergerak dalam bisnis ekstrak gambir menjadi katekin dan tanin masih sedikit. Hal ini sesuai dengan data yang ada bahwa di Indonesia perusahaan yang bergerak dalam bisnis ekstrak gambir menjadi katekin dan tanin dalam skala industri masih sangat sedikit (Gumbira-Said et al., 2010).

Berdasarkan hasil analisis, ancaman terhadap industri yang berasal dari kekuatan tawar menawar pemasok sangat rendah yaitu sebesar 2,016. Kondisi tersebut merupakan dampak dari jumlah pesaing industri yang bergerak dalam bisnis katekin dan tanin di Indonesia masih sangat sedikit, sehingga pemasok tidak dapat menekan harga atau menurunkan kualitas produk yang di inginkan oleh industri.

Berdasarkan hasil analisis, ancaman yang berasal dari produk substitusi tergolong sedang yaitu dengan skor 2,690. Produk substitusi katekin dan tanin dapat berasal dari senyawa lain. Katekin yang bersifat anti oksidan banyak diminati karena tingkat keamanan yang lebih baik dan manfaatnya yang banyak seperti di bidang makanan, kesehatan, dan kosmetik. Sumber anti oksidan dapat ditemukan pada sayuran, buah-buahan, dan tumbuhan berkayu.

Masuknya pendatang baru dalam industri katekin dan tanin selain membawa dan menambah kapasitas produk yang baru, juga bertujuan untuk merebut dan menguasai pangsa pasar, serta dapat mengambil sumberdaya besar yang telah dimiliki perusahaan. Dari hasil analisis, besarnya ancaman pendatang baru di industri katekin dan tanin tergolong sedang dengan nilai 2.789. Keadaan di atas tergantung dari besarnya rintangan masuk yang ada dilingkungan industri tersebut (*barrier to entry*). Berdasarkan hasil analisis ancaman pendatang baru, faktor yang paling berpengaruh memberikan rintangan adalah hubungan dengan mitra yaitu dengan skor 0,596. Hubungan kemitraan akan menjaga keberlangsungan perusahaan, karena terjadi hubungan timbal balik yang saling menguntungkan. Kerja sama yang baik antara perusahaan dengan mitra, akan menjadi penghambat bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri.

Berdasarkan hasil analisis, kekuatan tawar menawar pembeli memiliki pengaruh yang sedang yaitu sebesar 3,041. Akan tetapi, kekuatan tersebut menempati posisi yang paling penting dibandingkan kekuatan-kekuatan lainnya. Hal ini dikarenakan pembeli merupakan faktor yang paling penting bagi perusahaan.

Analisis PEST

Untuk menjalankan bisnis masa depannya, salah satu faktor strategis yang harus diperhatikan oleh PT. GAF adalah lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan makro yang dianalisis terdiri dari aspek politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi (PEST). Dalam penelitian ini, peluang-peluang dan ancaman yang telah dianalisis dibagi kedalam kemungkinan akan terjadinya isu-isu dari berbagai aspek strategis tersebut. Isu-isu strategis tersebut merupakan isu-isu yang belum terjadi dan diprediksi oleh para pakar yang telah diwawancara yang akan ditemui PT. GAF di masa depan pada saat menjalankan bisnis katekin dan tanin.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan politik, peluang yang dapat dimanfaatkan PT. GAF di masa depan adalah otonomi daerah dan regulasi pemerintah. Dengan diberlakukannya undang-undang no. 32 tahun 2004 tentang

pemerintah daerah, maka kesempatan dalam melaksanakan pemerataan pembangunan terbuka lebar. Ancaman terbesar yang akan dihadapi PT. GAF di masa depan adalah peraturan tentang perdagangan luar negeri. Salah satu kebijakan tersebut adalah kebijakan pemerintah tentang penanaman modal asing yang tertera di dalam undang-undang no. 1 tahun 1967 dan direvisi oleh undang-undang nomor 11 tahun 1970. Kelonggaran-kelonggaran perpajakan menyangkut bea materai modal, bea masuk dan pajak penjualan, bea balik nama, pajak perseroan serta pajak deviden, hal tersebut meningkatkan jumlah investor asing terutama India, China, dan Singapura membangun industri katekin dan tanin di Indonesia.

Pada analisis lingkungan ekonomi, tingkat konsumsi terhadap katekin dan tanin merupakan peluang paling besar yang dapat dimanfaatkan PT. GAF untuk menjalankan bisnisnya. Indonesia merupakan produsen gambir dunia, sehingga menjadi peluang bagi PT. GAF untuk menjalankan bisnis masa depannya. Di antara keempat sentra produksi gambir yaitu Sumatra Barat, Sumatra Utara, Riau, dan Sumatra Selatan, sentra produksi gambir Provinsi Sumatra Barat merupakan sentra produksi gambir terbesar yang memasok sekitar 90% total produksi gambir nasional (Gumbira-Said, et al., 2009). Peningkatan ekspektasi inflasi terutama dipicu oleh kenaikan harga bahan makanan pokok yang masih tinggi, di samping karena kenaikan harga komoditi global termasuk minyak dan rencana kebijakan pemerintah di bidang komoditi strategis. Apabila kondisi tersebut dapat terjadi dalam jangka waktu tiga sampai lima tahun, maka akan menjadi ancaman bagi PT. GAF dalam menjalankan bisnisnya di masa depan. Kenaikan inflasi akan menyebabkan kenaikan biaya operasional perusahaan karena terjadi kenaikan harga terutama minyak. Selain itu, dengan kenaikan suku bunga juga dapat menjadi penghambat bagi perusahaan untuk meminjam modal di bank dalam rangka tujuan pengembangan usaha.

Pada analisis lingkungan sosial, faktor-faktor sosial yang dapat mempengaruhi perjalanan bisnis PT. GAF adalah sikap dan gaya hidup masyarakat, pendidikan, serta etika kerja. Gerakan kembali ke alam (trend back to nature)

merupakan isu utama yang paling penting saat ini. Produk-produk yang menggunakan bahan sintesis cenderung memiliki efek yang negatif dalam jangka panjang. Segala sesuatu yang berasal dari alam sangat bermanfaat dan seimbang, sehingga gaya hidup sehat dengan kembali ke alam merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT. GAF dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin. Di masa depan, masalah yang kompleks yang akan dihadapi perusahaan adalah menghadapi tingkah laku karyawan. Kondisi tersebut dapat menjadi tekanan atau bahkan tantangan dalam menerapkan aspek etika kerja seperti ketidak-adilan, ketidak-disiplinan, kecurangan, ketidak-jujuran, pembangkangan, dan sebagainya. Oleh karena itu, kondisi tersebut merupakan suatu ancaman bagi perusahaan apabila tidak memperhatikan standar etika dalam bekerja.

Pada analisis lingkungan teknologi, pemanfaatan teknologi yang tepat guna akan meningkatkan kinerja produksi PT. GAF dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin. Saat ini, di Indonesia belum tersedia teknologi yang kompleks untuk menghasilkan katekin dan tanin dalam skala industri. Menurut hasil wawancara dengan pakar dikatakan bahwa proses teknologi katekin dan tanin saat ini masih impor. Kondisi tersebut akan menjadi ancaman bagi PT. GAF dalam menjalankan bisnis masa depannya karena akan membutuhkan biaya yang sangat besar untuk mendatangkan teknologi tersebut.

Analisis Lingkungan Internal

Dari hasil analisis rantai nilai didapatkan gambaran umum mengenai kekuatan PT. GAF dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan dengan nilai sebesar 2,900. Hal ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan berada pada posisi sedang. Dengan demikian secara keseluruhan kemampuan PT. GAF dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan akan baik. Terdapat dua aktivitas yang saling terkait satu sama lain dalam analisis rantai nilai yaitu aktivitas primer dan aktivitas sekunder. Kegiatan-kegiatan aktivitas primer terbagi kedalam lima kategori, yaitu logistik kedalam, operasional produk, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan.

a. Aktivitas Primer

Aktivitas primer merupakan aktivitas-aktivitas yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional produk, distribusi, penjualan dan pemasaran serta layanan produk katekin dan tanin kepada para konsumen PT. GAF. Terdapat lima kategori aktivitas primer, yaitu logistik kedalam, operasional, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta pelayanan (Porter, 1994).

Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan aktivitas logistik kedalam yaitu penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran masuk ke produk, seperti penanganan bahan, pergudangan, pengendalian persediaan, penjadwalan kendaraan dan pengembalian barang kepada pemasok. Secara keseluruhan, rata-rata kemampuan aktivitas logistik kedalam memiliki nilai sebesar 2,833 atau termasuk dalam kategori sedang. Selain pemesanan yang tepat waktu, kemampuan dalam pengadaan gambir yang berkualitas juga sangat diperlukan dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin.

Aktivitas operasional produksi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan mengubah masukan atau bahan baku menjadi produk jadi akhir. Aktivitas operasional produk PT. GAF memiliki rata-rata aktivitas sebesar 3,100 atau termasuk dalam kategori kuat. Dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin, kemampuan yang mutlak harus dimiliki PT. GAF adalah kemampuan dan keterampilan mengontrol mutu katekin dan tanin.

Aktivitas logistik ke luar merupakan kegiatan yang berkaitan dengan aset dan biaya perusahaan yang berhubungan dengan pendistribusian produk ke konsumen. Kondisi aktivitas logistik keluar PT. GAF tergolong kuat dengan rata-rata sebesar 3,000. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh empat kemampuan yang merupakan kekuatan atau kelemahan PT. GAF dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin.

Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan periklanan dan promosi, perencanaan dan riset pasar serta dukungan terhadap dealer atau distributor. Dalam menjalankan bisnis masa depannya, aktivitas pemasaran dan penjualan PT. GAF tergolong sebesar yaitu dengan rata-rata aktivitas 2,857. Kondisi tersebut dipengaruhi

oleh kemampuan pemasaran dan penjualan yang dimiliki atau belum dimiliki oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin. Dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin, kemampuan yang mutlak harus dimiliki perusahaan adalah kemampuan dalam menciptakan pasar di daerah tertentu, mengidentifikasi aktivitas pesaing, dan mencari solusi kompetisi terhadap pesaing.

Aktivitas pelayanan merupakan kegiatan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Secara keseluruhan rata-rata aktivitas pelayanan PT. GAF tergolong sedang yaitu sebesar 2,833. Aktivitas tersebut dipengaruhi oleh beberapa kemampuan, yaitu kemampuan dalam melayani pelanggan dengan baik, memberikan purna jual bagi pelanggan, serta kemampuan dalam mencari titik kepuasan pelanggan.

b. Aktivitas Sekunder

Aktivitas sekunder atau aktivitas pendukung merupakan suatu rangkaian yang melengkapi aktivitas primer atau utama dengan berbagai fungsi, yaitu kelengkapan infrastruktur, manajemen sumberdaya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian. Kemampuan infrastruktur perusahaan merupakan kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaan. Kemampuan manajemen PT. GAF dalam mengelola bisnisnya tergolong kuat yaitu dengan rata-rata sebesar 3,000. Kemampuan yang mutlak diperlukan PT. GAF untuk mendukung aktivitas infrastruktur perusahaan di masa depan adalah dukungan manajemen puncak dalam pertumbuhan bisnisnya dan kemampuan total manajemen dalam menciptakan image produknya.

Aktivitas manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kerja, kompensasi, pemeliharaan karyawan dan aktivitas hubungan karyawan. Aktivitas manajemen sumberdaya manusia di PT. GAF tergolong sedang yaitu dengan rata-rata sebesar 2,786. Kondisi di atas menunjukkan bahwa PT. GAF sudah memiliki kemampuan dalam menjalankan bisnisnya akan tetapi belum cukup menunjang.

Aktivitas pengembangan teknologi merupakan aktivitas yang berhubungan teknologi

dan informasi yang mendukung dalam menjalankan suatu bisnis. Aktivitas pengembangan teknologi PT. GAF termasuk dalam kategori kuat dengan rata-rata sebesar 3,100. Kemampuan yang mutlak diperlukan PT. GAF dalam menjalankan bisnis masa depannya adalah kemampuan dalam mendapatkan informasi perkembangan dan kemajuan teknologi ekstraksi gambir menjadi katekin dan tanin serta kemampuan dalam menggunakan teknologi katekin dan tanin terbaru yang tepat guna.

Aktivitas pembelian merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan penyediaan, pemasokan, pelayanan dan kebutuhan sumberdaya dari luar untuk mendukung PT. GAF dan aktivitasnya. Kemampuan aktivitas pembelian yang dimiliki PT. GAF tergolong sedang dengan rata-rata aktivitas sebesar 2,625. Kondisi di atas dipengaruhi kekuatan atau kelemahan yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas pembelian.

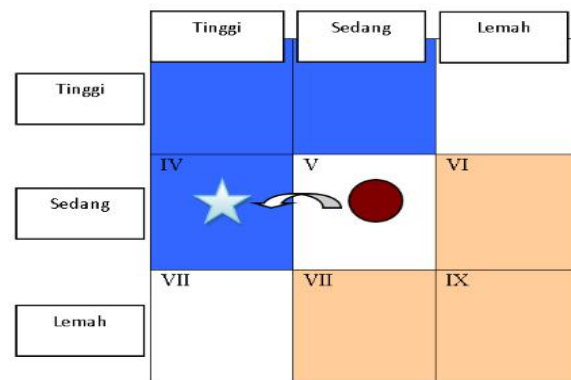
Rancangan Strategik

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan maka diperlukan suatu sasaran dan strategi yang dapat dijadikan panduan bagi arah dan gerak perusahaan di masa depan. Melalui pendekatan strategic, arah dan gerak perusahaan di masa depan akan tersusun dengan baik. Strategi tersebut dirancang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Selain itu, perumusan rancangan strategik digunakan sebagai penghubung yang sangat penting antara kondisi PT. GAF saat ini dengan masa depan.

Untuk mengetahui posisi PT. GAF saat ini dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin, digunakan Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE). Berdasarkan hasil Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk kurun waktu sepuluh tahun dari sekarang didapatkan nilai EFI sebesar 2,911 dan nilai EFE sebesar 2,859. Dari hasil tersebut dapat diketahui posisi perusahaan saat ini di dalam matriks IE seperti diperlihatkan pada Gambar 2.

Gambar lingkaran menunjukkan posisi perusahaan saat ini yaitu terletak pada kuadran V. Menurut David (2009) perusahaan yang berada pada kuadran tersebut berada dalam posisi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Dalam kurun waktu lima tahun (2011

– 2016) strategi yang dapat diterapkan perusahaan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk katekin dan tanin saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Menurut David (2009) penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Pengembangan produk adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini (David, 2009). Strategi pengembangan produk akan memiliki pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan (Litbang).



Gambar 2. Matriks Internal-Eksternal Posisi PT. GAF dalam menjalankan bisnis Katekin dan Tanin

Sasaran jangka panjang PT. GAF terletak pada gambar bintang di kuadran IV. Diharapkan pada kurun waktu lima tahun (setelah 2016) PT. GAF telah memperbaiki kinerja perusahaan sehingga mampu mencapai posisi pada kuadran IV. Menurut David (2009) perusahaan yang telah mencapai posisi tersebut berada pada masa tumbuh dan bangun (*growth and build*).

Rancangan strategik yang dirumuskan merupakan penghubung antara kondisi PT. GAF pada saat ini dengan sasaran masa depan. Saat ini PT. GAF memiliki pasokan bahan baku yang memenuhi jumlah produksi. Bahan baku dalam bentuk gambir asalan yang akan diolah menjadi katekin dan tanin. Saat ini, PT. GAF adalah satu-satunya produsen katekin dan tanin yang berasal dari gambir dalam skala besar atau industri di

Indonesia. Dalam raarsngka memenuhi kebutuhan pasar, di mana mutu dan kualitas katekin dan tanin menjadi perhatian utama, maka diperlukan sebuah proses teknologi ekstraksi yang mutakhir. Teknologi tersebut sedang dipatenkan oleh pakar teknologi Institut Pertanian Bogor, Prof. Dr. Ir. E. Gumbira Sa'id. MA. Dev dan kelompok penelitiannya. Untuk itu diperlukan suatu kerjasama antara PT. GAF dengan pemilik paten. Setelah paten teknologi telah dikeluarkan, maka PT. GAF dapat memasarkan produk katekin dan taninnya.

Untuk menunjang kemampuan yang telah dimiliki perusahaan, penerapan *Just In Time* (JIT) sangat diperlukan. JIT dipergunakan untuk memperbaiki kinerja perusahaan terutama dalam aktivitas ke dalam, operasional produk hingga logistik ke luar dan digunakan untuk mendapatkan GMP (*Good Manufacturing Practice*).

Selain itu, pada saat kegiatan logistik kedalam, operasional produk, hingga logistik keluar, keselamatan kerja karyawan juga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Kecelakaan kerja dapat menyebabkan kerugian secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, perusahaan harus mengganti kerusakan yang ada dan juga memberikan biaya pengobatan serta perawatan. Semantara secara tidak langsung, perusahaan akan mengalami ketidakproduktifan karena karyawan yang mengalami kecelakaan kerja tidak dapat berkontribusi pada perusahaan. Apabila satu proses berhenti maka akan mengakibatkan proses lain tidak bisa berjalan. Untuk itu, dalam mengatasi hal ini penerapan OHSAS 18001 tentang sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja sangat diperlukan untuk memperhatikan karyawan. OHSAS atau *Occupational Health and Safety Assesment Series* merupakan standar internasional untuk penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja. OHSAS bertujuan untuk meningkatkan kondisi kesehatan kerja dan mencegah terjadinya potensi kecelakaan kerja dan mencegah terjadinya potensi kecelakaan kerja.

Produk katekin dan tanin dari gambir asalan yang dihasilkan oleh PT. GAF memiliki pesaing kuat di dalam industri hilir. Pesaing utama PT. GAF bukan berasal dari perusahaan yang

tanaman gambir akan tetapi berasal dari perusahaan yang menggunakan tanaman lain yaitu teh, dimana katekin dari bahan teh saat ini paling banyak tersedia di pasaran. Namun katekin dan tanin yang dihasilkan dari gambir memiliki keunggulan dibandingkan bahan baku substitusinya yaitu tingkat kemurnian yang tinggi dan terstandar untuk mendukung kualitas produk hilir pengguna.

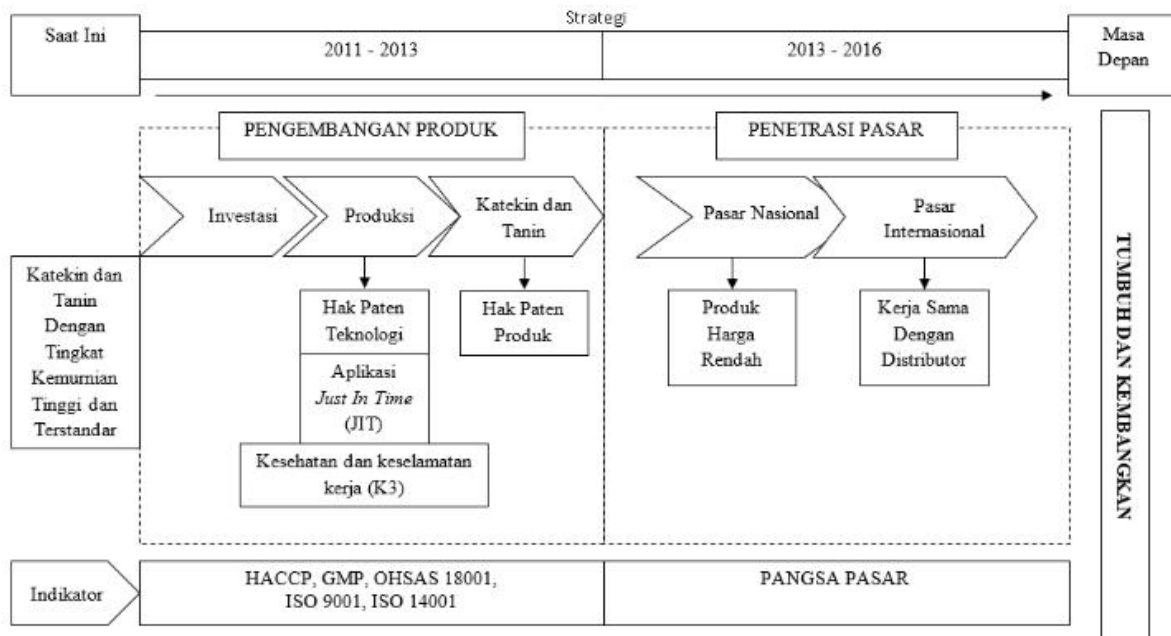
Standarasi yang digunakan dalam produksi tanin mengacu pada standar tanin GB 5308-85 untuk *industrial grade*. Tanin di pasaran memiliki pesaing yang banyak terutama tanin yang diekstrak berasal dari bahan baku lain yaitu nabati dan sintesis, akan tetapi industri penghasil tanin murni di Indonesia saat ini belum ada. Faktor-faktor tersebut merupakan sebuah peluang bagi PT. GAF untuk melakukan penetrasi pasar dalam memasarkan produk katekin dan tanin di Indonesia. Dalam upaya melakukan penetrasi pasar nasional maka strategi yang tepat adalah dengan menawarkan harga katekin dan tanin di bawah harga pasar saat ini. Harga jual katekin yang beredar di pasaran pada tingkat pengecer adalah berkisar antara Rp. 6,000,000,- - Rp. 8,000,000,- per kg, sedangkan harga jual tanin pada tingkat pengecer berada pada kisaran harga Rp. 3,000,000,- - Rp. 4,000,000,- per kg (Gumbira-Sa'id *et al.*, 2010). Saat ini, kemampuan pemasaran dan penjualan PT. GAF dalam bisnis katekin dan tanin masih belum menunjang, untuk itu dalam melakukan penetrasi pasar internasional, PT. GAF harus bekerja sama dengan pihak lain seperti swasta maupun BUMN lainnya.

Strategi-strategi di atas diharapkan dapat memenuhi indikator keberhasilan strategi yaitu perusahaan mendapatkan sertifikat GMP (*Good Manufacturing Practice*), HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*), OHSAS 18001, ISO 14001 dan ISO 9001. Indikator-indikator tersebut dirumuskan untuk mengatasi ancaman-ancaman yang timbul dari hasil analisis PEST, seperti keharusan memiliki produk ramah lingkungan serta adanya meningkatnya kesadaran manusia akan gaya hidup sehat yang lebih mementingkan mutu produk. Rancangan strategik bisnis katekin dan tanin dapat dilihat pada Gambar 3.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis rantai nilai dan analisis PEST, dilakukan rencana-rencana strategik yang saling berhubungan yaitu strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Strategi-strategi tersebut dirancang untuk mempersiapkan PT. GAF menuju sasaran masa depannya. Rencana-rencana tersebut terbagi ke

dalam bidang-bidang fungsional perusahaan, seperti bagian produksi dan quality control (QC), bagian pemasaran, serta bagian logistik, administrasi, dan keuangan.



Gambar 3. Rancangan strategik bisnis katekin dan tanin PT. GAF

a. Produksi dan Quality Control (QC)

Kegiatan produksi dan quality control (QC) yang difokuskan untuk mendukung strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, antara lain sebagai berikut :

- (1) Penetapan mesin ekstraksi gambir asalan menjadi katekin dan tanin secara cepat dan tepat, sesuai dengan target penjualan dan kapasitas kebun. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang belum menunjang pada aktivitas operasional produksi.
- (2) Membuat sistem operasi prosedur (SOP) yang baku sehingga keselamatan kerja karyawan dapat terpelihara. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan mengatasi masalah produksi katekin dan tanin secara cepat dan tepat.
- (3) Melakukan penelitian mengenai aktivitas pesaing. Kegiatan tersebut dilakukan

untuk meningkatkan kemampuan dalam aktivitas pemasaran dan penjualan.

- (4) Melakukan pemesanan bahan baku gambir asalan tepat waktu sesuai dengan kapasitas produksi. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang belum menunjang dalam aktivitas logistik ke dalam.
- (5) Membeli atau menyewa paten teknologi produksi katekin dan tanin. Kegiatan tersebut dilakukan untuk memanfaatkan peluang dari faktor teknologi, dimana paten teknologi untuk produksi gambir asalan menjadi katekin dan tanin telah tersedia.
- (6) Bekerjasama dengan pakar-pakar perguruan tinggi untuk meningkatkan kemajuan teknologi dan informasi mengenai teknologi produksi katekin dan tanin.

Kegiatan tersebut dilakukan untuk mengatasi ancaman bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis katekin dan tanin di masa depan karena kompleksitas teknologi yang digunakan dalam bisnis katekin dan tanin sangat tinggi.

b. Logistik, Administrasi, dan Keuangan

Secara umum bagian logistik, administrasi dan pemasaran bertugas untuk mengelola pengadaan bahan baku gambir asalan dan bahan pembantu berupa air demineralisasi dan pelarut, dan mengelola berbagai hal yang terkait dengan pengadaan logistik dan pemasaran katekin dan tanin serta administrasi di dalam perusahaan. Untuk menunjang penerapan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar, strategi bagian ini difokuskan pada, antara lain :

- (1) Penerapan manajemen rantai pasok yang baik dari kebun gambir, pengolahan gambir asalan hingga pabrik pengolahan gambir asalan menjadi katekin dan tanin. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang belum menunjang pada aktivitas logistik ke dalam, operasional produksi, dan logistik ke luar.
- (2) Mempersiapkan dana untuk riset dan pengembangan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mendukung strategi pengembangan produk.
- (3) Memberikan insentif terhadap karyawan berprestasi. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan yang belum menunjang pada aktivitas manajemen sumberdaya manusia, terutama pada kemampuan untuk memberikan penghargaan yang baik pada karyawan.
- (4) Mempersiapkan dana untuk pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan kemampuan

memberikan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia pada aktivitas manajemen sumberdaya manusia.

- (5) Melakukan perencanaan keuangan dan evaluasi usulan investasi. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mendukung strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
- (6) Mempersiapkan dana promosi berdasarkan hasil penjualan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mendukung kegiatan penetrasi pasar.

c. Pemasaran

Salah satu faktor penentu dalam pencapaian keberhasilan suatu industri adalah kemampuan industri dalam memenuhi kebutuhan konsumen melalui pemasaran produk. Divisi pemasaran selalu menetapkan strategi-strategi pemasaran sesuai dengan hasil riset pasar. Kemudian hasil tersebut dievaluasi untuk menetapkan rencana-rencana baru apakah dengan menambah promosi atau meningkatkan distribusi ke pasar sasaran dengan tujuan untuk memperluas jaringan pemasaran baik nasional maupun internasional.

Permasalahannya saat ini adalah PT. GAF belum memiliki kemampuan yang menunjang dalam aktivitas pemasaran produk katekin dan tanin. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, PT. GAF dapat bekerjasama dengan pihak konsultan atau agen-agen distributor dalam memasarkan produk katekin dan tanin dalam kurun waktu lima tahun. Setelah itu, diharapkan PT. GAF mampu memasarkan produknya sendiri ke dunia internasional. Dengan adanya perjanjian perdagangan luar negeri baik AFTA maupun ACFTA, PT. GAF dapat menerapkan strategi harga rendah untuk bersaing dengan importir yang terlebih dulu masuk ke Indonesia sebagai penyedia katekin dan tanin. Secara sistematis rekomendasi rencana-rencana strategik masing-masing divisi fungsional diperlihatkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Rencana-rencana Strategik Divisi Fungsional PT. GAF

No.	Bidang Fungsional	Tahun					Program Strategik
		1	2	3	4	5	
1	Produksi dan <i>Quality Control</i> (QC)	x	x	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Penetapan mesin ekstraksi gambir asalan menjadi katekin dan tanin sesuai dengan target penjualan dan kapasitas kebun • Membuat sistem operasi prosedur yang baku sehingga keselamatan kerja karyawan dapat terpelihara. • Melakukan penelitian mengenai aktivitas pesaing • Melakukan penelitian mengenai bahan baku gambir yang berkualitas unggul • Membeli atau menyewa paten teknologi produksi katekin dan tanin • Bekerjasama dengan pakar-pakar perguruan tinggi untuk meningkatkan kemajuan teknologi dan informasi mengenai teknologi produksi katekin dan tanin
2	Logistik, Administrasi, dan Keuangan	x	x				<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan manajemen rantai pasok yang baik dari kebun gambir, pengolahan gambir asalan hingga pabrik pengolahan gambir asalan menjadi katekin dan tanin. • Mempersiapkan dana untuk riset dan pengembangan • Memberikan insentif terhadap karyawan berprestasi • Mempersiapkan dana untuk pengembangan sumber daya manusia di perusahaan • Melakukan perencanaan keuangan dan evaluasi usulan investasi • Mempersiapkan dana promosi berdasarkan hasil penjualan
3	Pemasaran	x	x	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Kerja sama dengan konsultan pemasaran atau agen-agen distributor untuk memasarkan produknya • Menetapkan harga produk di bawah harga importir untuk bersaing secara nasional

SIMPULAN

Faktor-faktor strategis yang dapat mempengaruhi PT. GAF di masa depan berasal dari tingkat persaingan dan lingkungan eksternal makro. Berdasarkan analisis persaingan faktor-faktor strategis yang cukup mempengaruhi adalah kekuatan tawar menawar pembeli, pendatang baru, serta produk substitusi. Faktor strategis eksternal yang berpengaruh terhadap PT. GAF dibagi kedalam empat kelompok, yaitu politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Faktor-faktor strategis di bidang politik adalah otonomi daerah, regulasi pemerintah, undang-undang perseroan terbatas, situasi politik dan keamanan dalam negeri, undang-undang perdagangan luar negeri, stabilitas pemerintahan, serta sistem perpajakan. Faktor-faktor strategis di bidang ekonomi antara lain konsumsi masyarakat, pertumbuhan ekonomi, pendapatan perkapita, inflasi, dan suku bunga. Faktor-faktor strategis di bidang sosial antara lain sikap dan gaya hidup masyarakat, pendidikan tenaga kerja, serikat

pekerja, hak asasi manusia, serta etika kerja. Faktor-faktor strategis di bidang teknologi seperti kompleksitas teknologi yang digunakan, harga teknologi yang diadopsi, hak paten, kebutuhan inovasi produk, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, kebutuhan riset pengembangan produk, serta teknologi industri pendukung.

Berdasarkan hasil analisis rantai nilai, kompetensi-kompetensi yang harus diperbaiki oleh PT. GAF di masa depan adalah kemampuan dalam aktivitas logistik kedalam seperti mendata keluar masuk bahan baku dan pemesanan bahan baku tepat waktu. Kemampuan dalam aktivitas pemasaran dan penjualan seperti menciptakan pasar di daerah tertentu, mengidentifikasi aktivitas pesaing, menjalankan program pemasaran, dan memelihara jaringan pemasaran. Kemampuan dalam aktivitas pelayanan seperti kecepatan memberikan layanan dan mencari titik kepuasan pelanggan. Kemampuan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia seperti memberikan pelatihan dan pengembangan SDM, melaksanakan sistem penghargaan yang

baik, serta memberikan penghargaan bagi karyawan yang akan pensiun. Kemampuan dalam aktivitas pembelian seperti mencari bahan baku pengganti yang berkualitas dan mengajak supplier menjadi mitra usaha.

Pada saat ini posisi PT. GAF dalam menjalankan bisnisnya berada pada kondisi hold and maintain, atau didalam kondisi yang dapat dipertahankan dan dipelihara. Strategi yang baik bagi PT. GAF dalam kurun waktu lima tahun

adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Diharapkan dalam jangka waktu lima tahun PT. GAF telah memperbaiki kinerja perusahaan sehingga mampu berada pada kuadran IV atau dalam kondisi tumbuh dan bangun yang merupakan sasaran jangka panjang bagi perusahaan. Untuk itu, rancangan strategik yang dirumuskan merupakan penghubung yang sangat penting bagi kondisi PT. GAF saat ini dengan sasaran masa depan.

DAFTAR ACUAN

- David FR. 2004. *Manajemen Strategis : Konsep-konsep*. Alih Bahasa oleh Kresno Saroso. Jakarta.. Edisi Kesembilan. Penerbit PT. Indeks.
- David FR.. 2009. *Strategic Management Concepts and Cases*. Tenth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall,.
- Diratpahgar. 2008. *Mengenal Budidaya Gambir*. <http://ditjenbun.deptan.go.id/rempahbun/rempah/index.php>
- Gordon I. 1994. *Functional Food, Food Design, Pharmafood*. New York: Champman dan Hall.
- Gumbira-Sa'id, E, K. Syamsu, E. Mardiyati, AHB. Adi, NA. Evalia, DL. Rahayu, AAAR. Puspitarini, A. Ahyarudin, A. Hadiwijoyo. 2009. *Agroindustri Bisnis dan Gambir Indonesia*. Bogor. IPB Press.
- Gumbira-Sa'id, E., K. Syamsu, E. Mardiyati, A. H. B. Adi, dan N. A. Evalia. 2010. *A Global Strategy For Indonesian Gambier Agro-Industry Development*. AFBE Journal, Volume 3, No. 1. Hal 145 – 165.
- Gumbira-Sa'id, E, NA. Evalia, K. Syamsu, E. Mardiyati, A. Herryandie. 2011. *Perencanaan Pengembangan Rantai Pasok Agroindustri Gambir di Propinsi Sumatera Barat Dalam Upaya Peningkatan Mutu dan Daya Saing Bisnis Gambir Indonesia*. Prosiding LPPM.
- Lemmens RHMJ, NW. Soetjipto. 1992. *Dye and tanin-producting plant*. Di dalam : *Plant Resources of South-East Asia*. Bogor. PROSEA.
- Nazir N. 2000. *Gambir, budidaya, pengolahan hasil dan prospek diversifikasinya*. Padang. Yayasan Hutanku..
- Porter ME. 1994. *The Competitive Advantage of Nations*. . New York. The Free Press.
- Porter ME. 2007. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy) : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta . Karisma Publishing..
- Pratama SR. 2010. *Kajian Tekno Ekonomi Pendirian Industri Katekin dan Tanin dari Gambir (Uncaria gambir Roxb.)*. Skripsi. Bogor Fakultas Teknologi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Tahir I, K. Wijaya, D. Wdianingsih, B. Purwono. 2003. *Terapan Analisis Hansch Untuk AKtivitas Antiosidan Senyawa Turunan Flavon / Flavonol*. Jogjakarta. Makalah Seminar Khemometri. Jurusan Kimia FMIPA UGM.