



# Ringkasan Eksekutif

**Aryo Widiwardhono.** 9503506.10. *Formulasi Alternatif Strategi Bisnis Kembang Gula PT. Trebor Indonesia, Jakarta.* (Dibawah bimbingan Y. Bayu Krisnamurthi dan Agus Maulana).

Industri kembang gula merupakan salah satu industri yang sudah sejak lama ada di Indonesia dimana terdapat beberapa perusahaan yang dominan dan banyak lainnya yang masih kecil. Industri ini mengalami pertumbuhan rata-rata yang cukup tinggi yakni sebesar 21,3 persen per tahun. Walaupun sempat menurun pada tahun 1996, diperkirakan pada tahun-tahun mendatang pasar kembang gula akan kembali membaik.

Membaiknya pasar kembang gula ternyata tidak meningkatkan semua penjualan perusahaan dalam industri. PT. Trebor Indonesia, sebuah perusahaan kembang gula yang sudah ada sejak lama, mengalami penurunan pangsa pasar berturut-turut selama sejak Tahun 1992 hingga Tahun 1996. Bahkan pada Tahun 1996 penjualan mengalami penurunan sangat tajam sebesar 28,60 persen. Kinerja yang kurang memuaskan tersebut menyebabkan perlunya PT. Trebor Indonesia merumuskan strategi bisnis yang tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin cepat.

Berdasarkan permasalahan tersebut, geladikarya ini bertujuan untuk : (1) menganalisis intensitas persaingan, daya tarik dan tahapan siklus hidup industri kembang gula di Indonesia, (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dasar dan kelemahan utama perusahaan serta posisi bersaing perusahaan, dan (3) Merumuskan alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Analisis difokuskan pada bisnis kembang gula PT. Trebor Indonesia, sedangkan implementasi dari rumusan strategi bisnis akan menjadi kewenangan sepenuhnya perusahaan.

Dari berbagai alternatif alat analisis yang ada, alat analisis yang selanjutnya digunakan berdasarkan berbagai pertimbangan adalah Analisis



Deskriptif, *Porter's Five Forces Model*, Evaluasi Faktor-Faktor Internal (Matriks IFE) dan Matriks Portofolio Siklus Hidup.

Geladikarya ini menggunakan metode studi kasus dengan pertimbangan adanya ketersediaan data dan kesediaan manajemen perusahaan menjadikan PT. Trebor Indonesia sebagai lokasi geladikarya. Data penelitian primer diperoleh antara lain melalui pengamatan langsung, dokumen perusahaan dan pengisian kuesioner kepada sepuluh responden khusus untuk analisis industri dan persaingan. Data penelitian sekunder lain yang mendukung analisis diperoleh dari berbagai lembaga maupun institusi yang relevan.

Hasil analisis internal perusahaan menunjukkan bahwa faktor-faktor kekuatan dasar yang dimiliki perusahaan adalah : (1) memiliki jumlah variasi kembang gula terbanyak, (2) memiliki image yang baik sebagai produsen kembang gula berkualitas, (3) memiliki pangsa pasar yang relatif cukup besar dibandingkan banyak perusahaan lain, (4) memiliki pengalaman selama lebih dari 25 tahun dalam industri kembang gula dan (5) produk PT. Trebor Indonesia masih merupakan produk standar di kebanyakan maskapai penerbangan domestik.

Sementara itu, faktor-faktor kelemahan utama yang dimiliki perusahaan adalah : (1) tidak terdapatnya merk produk (*product brand*) yang dikenal secara luas oleh konsumen, (2) belum diterapkannya sistem manajemen strategis, (3) masih terbatasnya cakupan distribusi serta rendahnya dukungan pada tingkat stokist dan (5) terbatasnya dukungan finansial bagi anggaran iklan dan promosi. Secara umum hasil analisis internal menunjukkan **bahwa PT. Trebor Indonesia memiliki posisi strategis internal yang cukup kuat** untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan kekuatan yang ada seperti ditunjukkan oleh total skor terbobot sebesar 2,84.

Dari analisis persaingan dan industri diperoleh hasil bahwa industri kembang gula memiliki daya tarik yang tinggi yang disertai pula dengan tingkat persaingan yang tinggi. Tingkat persaingan yang tinggi tersebut juga ditandai dengan tingginya intensitas persaingan di antara beberapa variabel kekuatan yang dianalisis. Intensitas persaingan antar kompetitor merupakan faktor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



kekuatan dengan intensitas persaingan tertinggi dengan total nilai 3,77 sementara variabel kekuatan ancaman pendatang baru menduduki peringkat kedua dengan total nilai 3,66. Ketiga variabel kekuatan lainnya menunjukkan intensitas bersaing sedang yakni berturut-turut kekuatan tawar menawar pembeli (3,37), ancaman barang substitusi (3,10) dan kekuatan tawar-menawar pemasok (2,67).

Dari hasil analisis posisi bersaing perusahaan dalam siklus hidup industri diperoleh hasil bahwa PT. Trebor Indonesia berada pada posisi yang cukup kuat dalam industri yang tengah mengalami pertumbuhan. Posisi ini masih memungkinkan perusahaan memilih banyak alternatif strategi dalam strategi pengembangan alaminya.

Berdasarkan hasil-hasil analisis tersebut strategi alternatif yang dapat diterapkan perusahaan meliputi strategi generik dan strategi pengembangan alami. Strategi generik meliputi strategi kebijakan pangsa pasar dimana PT. Trebor Indonesia disarankan untuk melakukan upaya-upaya peningkatan posisi perusahaan dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar melalui pengembangan selektif. Dalam penerapan strategi ini, yang menjadi titik kritisnya adalah pemilihan lini produk yang akan dikembangkan. Strategi generik kedua adalah strategi kebutuhan investasi dengan cara melakukan investasi selektif dalam artian luas yang mendukung peningkatan posisi perusahaan. Disamping untuk mendukung strategi pertama, strategi investasi ini dimaksudkan untuk mengatasi faktor-faktor kelemahan perusahaan terutama dalam meningkatkan cakupan distribusi.

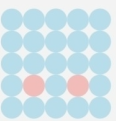
Strategi pengembangan alami melahirkan tiga strategi utama yakni, tumbuh bersama industri, mengoptimalkan perusahaan distribusi dan melakukan rasionalisasi lini produk. Strategi tumbuh bersama industri dilakukan untuk menjamin tercapainya sasaran jangka pendek maupun jangka panjang yang ditetapkan perusahaan. Strategi pengoptimalan saluran distribusi berkaitan dengan strategi kebutuhan investasi di atas, ditujukan untuk mengantisipasi perubahan dan peluang dari terjadinya perubahan dalam saluran distribusi. Strategi rasionalisasi lini produk merupakan konsekuensi dari strategi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

*Hak cipta dilindungi PP*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

pengembangan selektif. Rasionalisasi ini terutama dimaksudkan untuk mengoptimalkan penggunaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan guna mengembangkan grup produk yang memiliki peluang yang lebih baik.

Untuk menjamin keberhasilan implementasi alternatif strategi yang diformulasikan ada beberapa kondisi yang sebaiknya terlebih dahulu dibenahi oleh PT. Trebor Indonesia. Pembenahan pertama adalah terletak pada organisasi dan manajemen perusahaan. Berkaitan hal tersebut, penilaian kinerja dengan hanya mengacu pada pencapaian sasaran tahunan sebaiknya tidak menjadi tolok ukur utama karena justru akan menjebak perusahaan pada kesulitan di masa yang akan datang. Untuk itu, disarankan agar PT. Trebor Indonesia menggunakan sasaran-sasaran untuk jangka yang lebih panjang sehingga pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan akan lebih terjamin.

Sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan di atas disarankan agar PT. Trebor Indonesia memanfaatkan sebaik mungkin sumberdaya manusia yang ada dan benar-benar menerapkan strategi untuk melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan pada semua tingkatan dengan dibarengi upaya untuk mempertahankan sumberdaya yang berkualitas.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.