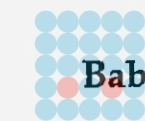




Daftar Isi

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB



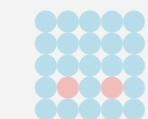
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

Halaman

Kata Pengantar	i
Ucapan Terima Kasih	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	xi
Bab 1. Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
D. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian	8
Bab 2. Tinjauan Pustaka	10
A. Pengertian Kembang Gula	10
B. Proses Pembuatan	12
C. Pengertian Manajemen Strategis	14
D. Pengertian Misi	16
E. Pengertian Unit Usaha Strategis	17
F. Proses Manajemen Strategis	17
G. Analisis Persaingan Industri	20
H. Beberapa Pandangan Terhadap <i>Porter's Five Forces Model</i>	22
I. Pendekatan Siklus Hidup untuk Perencanaan Strategis	23
J. Matriks Portofolio Siklus Hidup	25
K. Analisis Internal dan Kompetensi Inti	26
Bab 3. Kerangka Pemikiran	32
A. Alasan Penggunaan Metode Analisis	32
B. Hal yang Perlu Diperhatikan dari Hasil Analisis Persaingan dan Industri	34
C. Tahapan Analisis dan Ruang Lingkup Pembahasan	34

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Bab 4. Metodologi 38

- A. Lokasi dan Waktu Geladikarya 38
- B. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data 38
- C. Metode Pengolahan dan Analisis Data 39
 - 1. Analisis Deskriptif 39
 - 2. *Environmental Scan* dengan Menggunakan *Porter's Five Forces Model* 40
 - 3. Metode Kuantifikasi Analisis Industri 41
 - 4. *Internal Scrutiny* melalui Identifikasi Kekuatan Dasar dan Kelemahan Utama 43
 - 5. Metode Kuantifikasi Matriks IFE 43

Bab 5. Gambaran Umum dan Analisis Internal Perusahaan 45

- A. Uraian Singkat Sejarah Perusahaan 45
- B. Misi dan Sasaran Perusahaan 46
 - 1. Misi Perusahaan (*Mission Statement*) 46
 - 2. Strategi Saat Ini..... 46
 - 3. Strategi Utama (*Key Strategies*) 48
 - 4. Sasaran Pemasaran Perusahaan (*Marketing Objectives*) 49
- C. Organisasi 50
- D. Manajemen 51
- E. Produk 52
- F. Penjualan dan Pemasaran 55
 - 1. Penjualan..... 55
 - 2. Distribusi..... 56
 - 3. Promosi 57
- G. Produksi 58
- H. Tenaga Kerja 61
- I. Analisis Finansial 62
- J. Analisis Internal Perusahaan 63

Bab 6. Analisis Industri dan Posisi Bersaing 65

- A. Gambaran Umum Industri Kembang Gula 65
 - 1. Batasan Industri dan Pemain Utama dalam Industri 65
 - 2. Karakteristik Konsumen dan Pola Pembelian 68

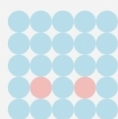
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang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

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



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

B.	Analisis Industri dan Persaingan dalam Industri Kembang Gula	70
1.	Intensitas Persaingan Antar Kompetitor	71
2.	Intensitas Ancaman Pendatang Baru	74
3.	Intensitas Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	76
4.	Intensitas Ancaman Barang Substitusi	77
5.	Intensitas Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	78
C.	Analisis Posisi Bersaing Perusahaan dalam Siklus Hidup Industri	79
1.	Penetapan Dimensi Eksternal	79
2.	Penetapan Dimensi Internal	83
D.	Matriks Portofolio Siklus Hidup untuk PT. Trebor Indonesia	84

Bab 7. Formulasi Alternatif Strategi Bisnis PT. Trebor Indonesia

86

A.	Strategi Generik	86
1.	Kebijakan Pangsa Pasar	86
2.	Kebutuhan Investasi	88
B.	Pengembangan Alami	89
1.	Tumbuh Bersama Industri (<i>Growth with Industry</i>)	90
2.	Optimalisasi Saluran Distribusi	91
3.	Rasionalisasi Lini Produk (<i>Product Line Rationalization</i>)	92
C.	Kemungkinan Masalah yang Dihadapi dalam Implementasi.....	93

Bab 8. Kesimpulan dan Saran

95

A.	Kesimpulan	95
B.	Saran	98

Daftar Pustaka

100

Lampiran

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.



Daftar Tabel

Nomor	Teks	Halaman
1.1	Penyebaran Produsen Kembang Gula yang Tercatat dan Kapasitasnya menurut Propinsi Tahun 1994.....	2
1.2	Perkembangan Pasar Kembang Gula Indonesia Tahun 1992-1996	4
1.3	Kinerja Penjualan Tahunan dan Pangsa Pasar PT. Trebor Indonesia	5
4.1	Contoh Kuesioner untuk Menentukan Bobot Variabel Kekuatan dalam Analisis Persaingan Industri	40
4.2	Contoh Kuesioner untuk Menentukan Nilai Variabel Kekuatan dalam Analisis Persaingan Industri	40
4.3	Bentuk Matriks <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE)	44
5.1	Cakupan Misi PT. Trebor Indonesia	47
5.2	Target Pasar Grup Produk PT. Trebor Indonesia	54
5.3	Total dan Rata-rata Produksi Kembang Gula Tahunan PT. Trebor Indonesia Tahun 1994-1996	59
5.4	Perbandingan Produksi Tahun 1996 dan Tahun 1995 berdasarkan Grup Produk	60
5.5	Jumlah dan Produktivitas Karyawan PT. Trebor Indonesia Tahun 1993-1996	61
5.6	Analisis Finansial PT. Trebor Indonesia	62

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



MBB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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 menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

5.7

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) untuk PT. Trebor Indonesia 64

6.1 Pangsa Pasar Perusahaan Kembang Gula Tahun 1992-1996 66

6.2 Perubahan Segmen Pasar Kembang Gula berdasarkan Jenisnya Tahun 1994-1996 (dalam %) 66

6.3 Pangsa Pasar Kembang Gula berdasarkan Merk Tahun 1992-1997 67

6.4 Parameter Alasan yang Mendasari Pembelian Kembang Gula oleh Konsumen 69

6.5 Rasa Kembang Gula Paling Favorit Konsumen berdasarkan Golongan Usia 70

6.6 Rekapitulasi Hasil Analisis Industri dan Persaingan untuk Industri Kembang Gula 71

6.7 Produk Kembang Gula Baru yang Diluncurkan ke Pasar pada tahun 1996 75

Hak cipta milik IPB

Lampiran

5.1 Ancangan Misi Perusahaan 103

5.2 Kontribusi Penjualan Kembang Gula PT. Trebor Indonesia berdasarkan Grup Produk 104

5.2 Pengeluaran Iklan di Seluruh Stasiun Televisi beberapa Kembang Gula Utama 1994-1996 (dalam jutaan rupiah) 105

6.1 Kuesioner untuk Menentukan Bobot Variabel Ancaman Pendetang Baru dalam Analisis Persaingan Industri 106

6.2 Kuesioner untuk Menentukan Bobot Variabel Ancaman Barang Substitusi dalam Analisis Persaingan Industri 106



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

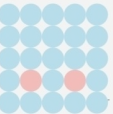
6.3	Kuesioner untuk Menentukan Bobot Variabel Intensitas Persaingan Antar-Kompetitor dalam Analisis Persaingan Industri	107
6.4	Kuesioner untuk Menentukan Bobot Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok dalam Analisis Persaingan Industri	107
6.5	Kuesioner untuk Menentukan Bobot Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pembeli dalam Analisis Persaingan Industri	108
6.6	Kuesioner untuk Menentukan Nilai Variabel Ancaman Pendatang Baru dalam Analisis Persaingan Industri	109
6.7	Kuesioner untuk Menentukan Nilai Variabel Ancaman Barang Substitusi dalam Analisis Persaingan Industri	109
6.8	Kuesioner untuk Menentukan Nilai Variabel Intensitas Persaingan Antar-Kompetitor dalam Analisis Persaingan Industri	110
6.9	Kuesioner untuk Menentukan Nilai Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok dalam Analisis Persaingan Industri	110
6.10	Kuesioner untuk Menentukan Nilai Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pembeli dalam Analisis Persaingan Industri	111
6.11	Hasil Pembobotan Variabel Ancaman Pendatang Baru dalam Analisis Persaingan Industri dengan 10 orang Responden yang Relevan	112
6.12	Hasil Pembobotan Variabel Ancaman Barang Substitusi dalam Analisis Persaingan Industri dengan 10 orang Responden yang Relevan	112
6.13	Hasil Pembobotan Variabel Intensitas Persaingan Antar-Kompetitor dalam Analisis Persaingan Industri dengan 10 orang Responden yang Relevan	113
6.14	Hasil Pembobotan Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok dalam Analisis Persaingan Industri dengan 10 orang Responden yang Relevan	113
6.15	Hasil Pembobotan Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pembeli dalam Analisis Persaingan Industri dengan 10 orang Responden yang Relevan	114

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 milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

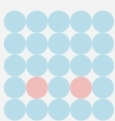
6.16	Intensitas Ancaman Pendetang Baru dalam Analisis Persaingan Industri	115
6.17	Intensitas Ancaman Barang Substitusi dalam Analisis Persaingan Industri	115
6.18	Intensitas Persaingan Antar-Kompetitor dalam Analisis Persaingan Industri	116
6.19	Intensitas Kekuatan Tawar Menawar Pemasok dalam Analisis Persaingan Industri	116
6.20	Intensitas Kekuatan Tawar Menawar Pembeli dalam Analisis Persaingan Industri	117
6.21	Dimensi Internal Matriks Portofolio Siklus Hidup	118
6.20	Dimensi Eksternal Matriks Portofolio Siklus Hidup	119

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.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

Daftar Gambar

Nomor	Teks	Halaman
2.1	Elemen-elemen Fundamental dalam Perencanaan Strategi Bisnis Formal	19
2.2	Model Analisis Persaingan Industri Porter	22
2.3	Penjualan Tahunan, <i>Cash Flow</i> dan Keuntungan dalam Tahapan Siklus Hidup	25
2.4	Matriks Portofolio Siklus Hidup	26
3.1	Kerangka Pemikiran Formulasi Alternatif Strategi Bisnis di PT. Trebor Indonesia	37
6.1	Matriks Portofolio Siklus hidup PT. Trebor Indonesia	85
7.1	Alternatif Pengembangan Strategi untuk PT. Trebor Indonesia	90

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.