



Bab 1

Pendahuluan

A. Latar Belakang

Indonesia dengan jumlah penduduk yang cukup besar dan tingkat perekonomian yang semakin membaik merupakan pasar yang cukup potensial untuk berbagai produk makanan. Kondisi ini sejalan dengan membaiknya kondisi masyarakat. Adanya pergeseran pola konsumsi masyarakat Indonesia yang cenderung memilih makanan yang serba praktis, menjadikan produk makanan yang demikian menjadi semakin prospektif. Salah satu jenis makanan yang memenuhi kriteria kepraktisan tersebut adalah kembang gula atau yang juga dikenal dengan nama gula-gula atau plemen.

Di Indonesia, industri kembang gula tergolong industri yang telah ada sejak lama, yakni dimulai sekitar tahun 1940-an. Perusahaan yang terjun ke dalam industri ini tidak hanya terbatas pada perusahaan besar saja dengan memanfaatkan fasilitas dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), tetapi banyak juga perusahaan yang beroperasi dengan hanya mempunyai ijin operasi dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan atau dari Kantor Wilayah Departemen Industri dan Perdagangan setempat.

Hingga pada akhir Tahun 1993, di Indonesia tercatat sebanyak 118 buah perusahaan kembang gula dengan kapasitas produksi mencapai 112.139 ton per tahun dengan konsentrasi utama terletak di delapan propinsi, yakni DKI Jakarta,



Jawa barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Lampung dan Sulawesi Selatan. Daerah propinsi yang terbanyak memiliki jumlah pabrik kembang gula adalah Jawa Timur, yakni sebanyak 38 buah tetapi total kapasitasnya hanya 6.393 ton per tahun. Sementara itu, kapasitas terbesar ditunjukkan oleh propinsi Jawa Barat dengan jumlah 57.721 ton pertahun yang berasal dari 22 buah pabrik yang ada. Jumlah tersebut mencapai 51,47 persen peranannya terhadap total kapasitas produksi kembang gula Indonesia. Penyebaran produsen kembang gula di Indonesia menurut propinsi yang tercatat pada tahun 1993 tampak pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1. Penyebaran Produsen Kembang Gula yang Tercatat dan Kapasitasnya Menurut Propinsi Tahun 1993

Propinsi	Jumlah Pabrik (Buah)	Kapasitas Produksi (Ton/Tahun)	Kontribusi (%)
DKI Jakarta	20	32.077	28,60
Jawa Barat	22	57.721	51,47
Jawa Tengah	26	6.611	5,90
Jawa Timur	38	6.393	5,70
Sumatera Utara	4	8.587	7,66
Sumatera Selatan	1	600	0,54
Lampung	2	74	0,07
Sulawesi Selatan	5	76	0,07
Total	118	112.139	100,00

Sumber : Capicorn Indonesia Consult Inc. (CIC), 1994.

Sementara itu, merk dagang maupun jenis kembang gula yang lokal yang beredar di pasaran berjumlah sangat banyak. Pada umumnya sebuah perusahaan kembang gula tidak hanya memiliki satu merk kembang gula saja,



tetapi cenderung memiliki lebih dari satu merk. Harga kembang gula yang relatif terjangkau oleh berbagai kalangan menyebabkan produk ini memiliki segmentasi pasar yang luas.

Maraknya produsen kembang gula ditunjang oleh tingkat pertumbuhan industri yang cukup tinggi. Pasar kembang gula sejak Tahun 1993 (dalam nilai rupiah) meningkat dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 21,03 persen per tahun. Persaingan diantara produsen kembang gula dirasakan semakin berat oleh para produsen dengan turunnya pasar kembang gula pada tahun 1996. Menurunnya pasar tersebut antara lain disebabkan beralihnya sebagian konsumen mengkonsumsi kembang gula dan berganti kepada jenis makanan ringan lain (*savory snack products*) akibat promosi besar-besaran dari bisnis tersebut. Penyebab lain dapat dilihat dari hasil survei yang dilakukan SRI (1996a) yang menyebutkan bahwa penurunan pasar kembang gula yang terjadi pada Tahun 1996 terutama diakibatkan oleh menurunnya kontribusi pasar-pasar dan outlet-outlet tradisional. Namun demikian, diperkirakan perubahan tersebut hanya bersifat sementara. Menurut SRI mulai tahun 1997 pasar kembang gula diperkirakan akan kembali meningkat. Perkembangan pasar kembang gula dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Di antara sejumlah produsen besar kembang gula yang ada di Indonesia, PT. Trebor Indonesia merupakan salah satu perusahaan pertama penghasil kembang gula di Indonesia yang telah cukup lama berdiri di Indonesia.



Tabel 1.2. Perkembangan Pasar Kembang Gula Indonesia Tahun 1992-1996

Tahun	Total Nilai Kembang Gula (Rp juta)	Pertumbuhan (%)
1992	188.697	-
1993	201.770	6,92
1994	329.828	63,47
1995	422.605	28,13
1996	361.768	(14,40)
Rata-rata	300.934	21,03

Sumber : Survei Research Indonesia, 1993, 1994, 1995, 1996b. (diolah)

B. Perumusan Masalah

Membbaiknya pasar kembang gula di Indonesia ternyata tidak meningkatkan semua penjualan perusahaan yang ada dalam industri ini. Hal tersebut berarti bahwa ada perusahaan yang dapat memanfaatkan peluang membbaiknya pasar, ada pula yang justru sebaliknya. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa tingkat persaingan dalam industri kembang gula semakin meningkat. Persaingan yang semakin meningkat dalam industri kembang gula tersebut ternyata menyebabkan kinerja yang kurang memuaskan terjadi pada penjualan PT. Trebor Indonesia. Walaupun pada tahun-tahun sebelumnya nilai penjualan PT. Trebor Indonesia hampir selalu mengalami kenaikan (kecuali pada tahun 1993), akan tetapi kenaikan tersebut belum sebesar yang diharapkan. Jika dilihat pada volumenya (berdasarkan jumlah karton), maka dalam kurun waktu lima tahun terakhir penjualan PT. Trebor Indonesia hanya mengalami kenaikan sebesar rata-rata 3,35 persen saja, sedangkan kenaikan nilai penjualan (dalam rupiah) dalam kurun waktu yang sama hanya sebesar 4,48 persen.



Pada Tahun 1996 penjualan mengalami penurunan yang cukup besar hingga sebesar 28,60 persen (dalam karton) atau setara dengan 23,08 persen nilai penjualan (dalam rupiah) dibandingkan Tahun 1995. Permasalahan di atas perlu dicermati manajemen perusahaan mengingat bahwa penurunan penjualan justru terjadi di saat industri kembang gula mengalami peningkatan rata-rata sebesar 21,03 persen setiap tahunnya (Tabel 1.3).

Tabel 1.3. Kinerja Penjualan Tahunan dan Pangsa Pasar PT. Trebor Indonesia

Tahun	Penjualan (karton)	Perubahan (%)	Nilai Penjualan (Rp 000)	Perubahan (%)	Pangsa Pasar (%)
1991	284.429	na	12.180.130	na	na
1992	356.795	25,44	14.339.870	17,72	7,6
1993	341.618	(4,25)	13.337.000	(6,99)	6,6
1994	376.845	10,31	15.426.988	15,67	4,7
1995	428.992	13,83	18.367.447	19,06	4,3
1996	306.292	(28,60)	14.126.612	(23,08)	3,2
Rata-rata	349.162	3,35	14.629.675	4,48	5,3

Sumber : Marketing Department PT. Trebor Indonesia, 1996..

Keterangan : na (tidak tersedia data)

Angka dalam tanda kurung () menunjukkan perubahan yang negatif.

Hal yang sama juga terjadi pada pangsa pasar PT. Trebor Indonesia.

Sejak Tahun 1992 hingga Tahun 1996 pangsa pasar PT. Trebor Indonesia terus mengalami penurunan. Jika pada tahun 1992 PT. Trebor Indonesia memiliki pangsa pasar sebesar 7,6 persen, maka pada Tahun 1996 pangsa pasarnya telah jauh menurun menjadi hanya 3,2 persen. Kinerja penjualan tahunan dan pangsa pasar PT. Trebor Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.3.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB

Kinerja yang kurang memuaskan yang dialami PT. Trebor Indonesia selama beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa perusahaan harus melakukan pembenahan untuk meningkatkan kinerjanya dalam menghadapi persaingan dalam industri kembang gula pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Upaya yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah menyusun kerangka analisis bisnis terpadu dan merumuskan strategi bisnis lebih efektif bagi perusahaan. Untuk itu, sebagai bagian dari industri kembang gula, pemahaman industri kembang gula sebagai dasar penyusunan strategi bersaing merupakan hal yang sangat penting bagi upaya tersebut.

Untuk menjawab permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut, maka penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi umum perusahaan dan faktor-faktor apakah yang menjadi kekuatan dasar dan kelemahan utama perusahaan ?
2. Bagaimana intensitas persaingan dan daya tarik industri kembang gula di Indonesia ?
3. Pada tahap apakah industri kembang gula saat ini berada dan bagaimana posisi persaingan perusahaan dalam industri ?
4. Strategi bisnis apakah yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang ?

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dasar dan kelemahan utama perusahaan serta posisi bersaing perusahaan.
2. Menganalisis intensitas persaingan, daya tarik dan tahapan siklus hidup industri kembang gula Indonesia.
3. Merumuskan alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yakni :

1. Perusahaan

Memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki peserta untuk membantu menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta memberikan informasi valid yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan dan penentu kebijakan strategi bisnis perusahaan. Selain itu, kerangka berpikir dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dasar akan pemahaman industri sebagai dasar penyusunan strategi bersaing, menyusun kerangka analisis bisnis secara terpadu dan menyusun strategi yang lebih efektif.

2. Peserta

Memberikan peluang serta kesempatan untuk menghayati, menerapkan dan menggunakan konsep-konsep serta keterampilan yang diperoleh selama proses belajar mengajar yang telah diterima sebelumnya, untuk menangani

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

permasalahan bisnis di dunia nyata. Selain itu geladikarya ini juga merupakan wahana yang tepat bagi peserta Magister Manajemen Agribisnis IPB untuk masalah dalam bidang manajemen fungsional maupun manajemen strategis yang lebih spesifik, memanfaatkan atau mengembangkan metode atau alat analisis, mencari pemecahan masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah dan menyusun implementasi yang terbaik.

D. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Dalam kajian ini, perusahaan dipandang sebagai sebuah perusahaan yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan melanggengkan usaha dalam jangka panjang. Dari dua bisnis yang dilakukan perusahaan, kajian penelitian hanya ditujukan pada bisnis kembang gula dan tidak mencakup bisnis glukosa PT. Trebor Indonesia. Hal ini dengan pertimbangan disamping keterbatasan waktu yang dimiliki peneliti juga karena bisnis kembang gula merupakan merupakan bisnis utama perusahaan. Berdasarkan data tahun 1996, nilai pendapatan penjualan kembang gula memiliki kontribusi 68,8 persen dari keseluruhan pendapatan perusahaan, sedangkan sisanya sebesar 31,2 persen diperoleh dari bisnis glukosa. Disamping itu, bisnis glukosa memiliki karakteristik yang sama sekali berbeda dengan bisnis utama perusahaan, yakni kembang gula. Dalam bisnis glukosa, konsumen yang dilayani PT. Trebor Indonesia adalah industri, sedangkan dalam bisnis kembang gula konsumen yang dilayani adalah konsumen akhir (individual).



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB

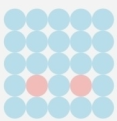
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

Hasil kajian mengenai perumusan strategi bisnis yang dilakukan, dibatasi pada ruang lingkup memberikan alternatif strategi manajemen yang dapat dimanfaatkan perusahaan sebagai bahan pertimbangan sedangkan implementasinya merupakan kewenangan sepenuhnya manajemen PT. Trebor Indonesia.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

Bab 1. Pendahuluan

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.