ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA DISTRIBUTOR GULA DI INDONESIA

Rieke Kurniasari Lukito dan Ronny H.Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: rieke89@hotmail.com ; mustamu@petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan di sektor perdagangan industri distributor gula. Seperti yang kita ketahui bahwa produksi gula di Indonesia, sampai saat ini masih belum dapat memenuhi permintaan masyarakat Indonesia. Oleh karena itu pemerintah tidak punya pilihan lain selain mengimport gula dari luar negeri untuk dapat memenuhi permintaan gula di pasar. Hal ini menyebabkan banyak pembisnis yang berkecimpung dalam bisnis ini, hal ini menjadi sangat menarik untuk diteliti bagi penulis mengenai bagaimana strategi yang dapat digunakan perusahaan distributor gula untuk dapat bersaing dengan perusahaan pesaing yang ada. Pengumpulan data dilakukan oleh penulis dengan cara wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Setelah mendapatkan data, penulis memastikan keabsahan data dengan metode Trianggulasi. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan membadingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan membandingkannya kembali dengan data – data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan . Hasil penelitian ini menunjukan, bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah pengembangan pasar, dan strategi ini masih relevan untuk digunakan. Perusahaan hanya perlu menambahkan strategi baru yaitu penetrasi pasar untuk dapat memaksimalkan omset penjualan.**

***Kata Kunci*— Strategi analisis, 5 force model, SWOT analisis**

I. PENDAHULUAN

1.1 Konsep Strategi Bersaing

Secara historis, ada beberapa teori yang membahas mengenai pengertian sebuah strategi, strategi adalah rencana pelaksanaan dari suatu perusahaan. Meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM, keuangan dan bahan baku di masa mendatang, namun memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial. Ketika pembicaraan bertopik pada strategi bersaing, aspek yang terlibat sangatlah luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri, Sebuah perusahaan harus berjuang mencapai keuntungan kompetitif secara berkelanjutan, berupa (1) terus beradaptasi untuk berubah dalam tren eksternal dan kapasitas internal, kemampuan dan sumber daya; dan (2) perencanaan efektif, implemetasi, dan evaluasi strategi yang berperan besar. (Robinsoon, 2009; M.Porter, 2008; David, 2011).

Untuk dapat menganalisis sebuah lingkungan industri secara maksimal, diperlukan pembagian analisis lingkungan menjadi dua bagian, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Lingkungan Eksternal diteliti dengan menggunakan konsep lima kekuatan bersaing, dan dengan menggunakan analisis SWOT dapat melakukan penelitian pada lingkungan internalnya. (Robinsoon, 2009; M.Porter 2008; David 2011; David 2009).

Untuk menganalisis lingkungan eksternal industri akan lebih baik jika menggunakan lima kekuatan bersaing. Hal ini dikarenakan keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar, seperti yang ditunjukan gambar 1, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan di antara perusahaan yang ada. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, dimana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on invested capital*) jangka panjang (Agus, 2008; M.Porter, 2008).

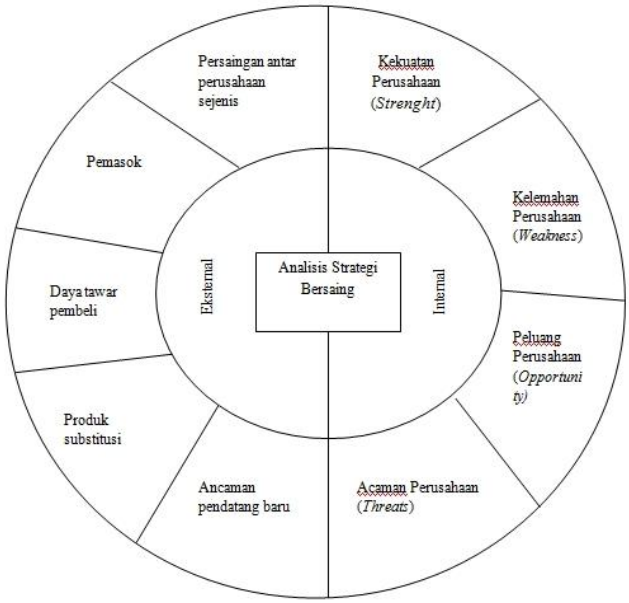
Gambar. 1. Lima Kekuatan Bersaing (*five force model*).
Sumber : M.Porter, 2008

Tujuan utama strategi bersaing untuk sebuah unit bisnis dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Kunci untuk mengembangkan strategi adalah menyelidiki di bawah permukaan dan menganalisis sumber masing-masing kekuatan tersebut. (Agus, 2008; M.Porter, 2008).

Sedangkan untuk analisis lingkungan internal industri ini, diteliti dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT adalah alat untuk mencocokan yang penting yang membantu, mengembangkan empat tipe strategi, yaitu : Strategi SO

(*Strength-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), Strategi ST (*Strength-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*). (David, 2009; David, 2011).

Setelah mengidentifikasikan mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal sebuah industri, peneliti perlu mengidentifikasian mengenai strategi bersaing yang digunakan dalam industri ini. Dengan menggunakan *Key Term in Strategic Management*, dapat mengidentifikasikan mengenai strategi yang digunakan dalam penerapan di sebuah perusahaan. Adapun beberapa strategi alternatif yang dapat dijalankan suatu perusahaan sebagai hasil keputusan dalam perumusan strategi adalah, strategi intergrasi, strategi intesif, strategi diversifikasi, strategi defensif.(David, 2011).

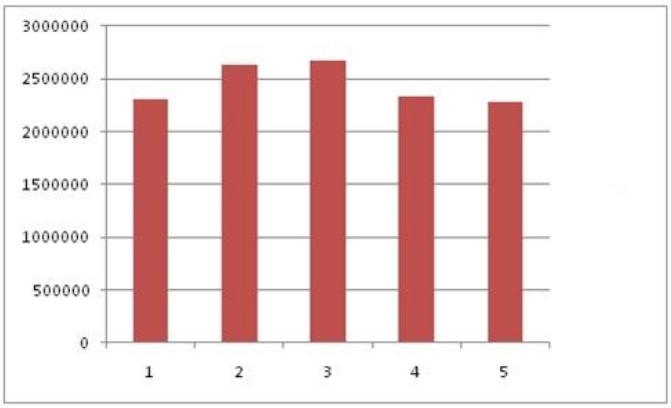


Gambar. 2. Kerangka Berpikir
Sumber : David, 2009; David, 2011; M.Porter, 2008, diolah oleh peneliti.

1.2 Konsep dan Fenomena Industri

Industri gula merupakan salah satu industri perkebunan tertua dan terpenting yang ada di Indonesia. Indonesia sebagai negara produsen gula saat ini memiliki 58 pabrik gula putih berbahan baku tebu dengan kapasitas 195.810 TTH yang didukung areal 380 ribu Ha serta 4 pabrik gula rafinasi berbahan baku gula mentah impor dengan kapasitas 2 juta ton per tahun. Namun demikian, industri gula dalam negeri belum mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Dari kebutuhan nasional sebesar 3,3 juta ton (2005), baru dipenuhi 2,24 juta ton dari produksi dalam negeri, sisanya diimpor dengan besaran lebih dari 1 juta ton. Indonesia potensial menjadi produsen gula dunia karena dukungan agroekosistem, luas lahan, tenaga kerja. Selain itu prospek pasar gula di Indonesia cukup menjanjikan dengan konsumsi sebesar 4,2 – 4,7 juta ton/thn. Pada tahun 2008 produksi gula dunia sebesar 166,3 juta ton dimana Indonesia produksinya sebesar 2,67 juta ton gula putih dan 1,256 juta ton untuk gula rafinasi. Rata-rata stok gula dunia sebesar 3,3 juta ton. Sedangkan konsumsi gula dunia sekitar 163 juta ton. Produksi gula dunia adalah 70% dari tebu sisanya dari beet. Impor gula Indonesia tahun 2008 sebesar 2,3 juta ton setara *raw sugar*, terdiri dari *white sugar*, *refined sugar dan raw sugar*. (Wayan, 2002; Direktorat Pengolahan Hasil Pertanian, 2008; Departemen Perindustrian Jakarta, 2009)

Pembandingan dengan gula impor di Indonesia. Para importir gula dari Indonesia, berharap bisa mulai mengimpor gula dari Brasil (Selasa, 21 Agustus 2012). Importir gula asal Indonesia berencana mengimpor sebanyak 510 ribu ton gula mentah tahun depan untuk memenuhi kebutuhan gula industri. Indonesia selalu impor gula setiap tahun hingga ratusan ribu ton. Penyebabnya banyak hal, mulai dari masalah produksi, bahkan sampai ada pihak yang memang diuntungkan adanya impor tersebut. Ia mencontohkan stok gula akhir tahun diperkirakan mencapai 800.000 ton. Jika menghitung versi kebutuhan gula pemerintah maka stok itu tak akan cukup. Dengan demikian opsi impor paling gampang untuk dipilih oleh pemerintah. (TempoBisnis, 2012; Detik Finance, 2012).



Gambar. 3. Produksi penjualan gula dengan data lima tahun terakhir.
Sumber : http://bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=3&tabel=1&daftar=1&id_subyek=54&notab=2

Dari gambar 3. di atas, dapat dilihat adanya pertumbuhan penjualan gula selama lima tahun terakhir ini, membuat timbulnya potensi penjualan gula yang cukup besar, maka hal ini menyebabkan banyak perusahaan yang berkecimpung dalam bisnis ini, sehingga membuat persaingan dalam perdagangan distributor gula ini semakin ketat. Dengan menggunakan beberapa teori sebagai landasan, penelitian ini akan menghasilkan sebuah penelitian yang maksimal.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut : "Bagaimanakah Strategi bersaing yang dapat digunakan dalam menghadapi persaingan distributor gula yang ada di Indonesia.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan strategi bersaing yang ada dan telah diterapkan saat ini.
2. Untuk menilai apakah strategi bersaing yang digunakan saat ini masih relevan.

II. METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang datanya dinyatakan dalam bentuk verbal dan dianalisis tanpa menggunakan teknik statistik. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variable lain. Dalam penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses, maka penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antar variable pada obyek yang diteliti lebih bersifat interaktif yaitu saling mempengaruhi (reciprocal / interaktif), sehingga tidak diketahui mana variable independen dan dependennya (Sangadji, Sopiah, 2010; Cooper 2007; Sugiyono, 2012).

2.2 Teknik Penetapan Narasumber

Penetapan narasumber diambil dengan menggunakan metode *snowball*, metode *snowball* sampling adalah teknik pengambilan atau penetapan narasumber yang pada mulanya berjumlah kecil, tetapi makin lama makin banyak dan pengambilan baru berhenti sampai informasi yang didapatkan dinilai telah cukup.(Sangadji, 2010; Sopiah, 2010).

Untuk jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). (Sangadji, Sopiah, 2010; Sangadji, Sopiah, 2009).

2.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi dan metode wawancara. Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya. Pendekatan observasi dapat diklasifikasikan ke dalam observasi perilaku (*behavioral observation*) dan observasi non-perilaku (*non-behavioral observation*). Dan wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Penulis menggunakan wawancara personal yaitu wawancara dengan melakukan tatap muka langsung dengan responden. (Jogiyanto, 2008)

2.4 Teknik Analisis Data

Untuk teknik analisis data, digunakan data *reduction* dan data *display*. Tahap analisis data dalam penelitian kualitatif secara umum dimulai sejak pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Data reduction (reduksi data) adalah data yang diperoleh dari lapangan dan jumlahnya cukup banyak. Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Sedangkan data display (penyajian data) adalah penyajian data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan adalah dengan teks yang bersifat naratif. (Malhotra, 2006; Saebani, 2008)

2.5 Keabsahan Data

Dan untuk keabsahan data, digunakan teknik triangulasi. Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. dengan menggunakan triangulasi sebenarnya peneliti telah mengumpulkan data sekaligus menguji kreadibilitas data. (Saebani, 2008)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lingkup pembahasan yang akan dibahas adalah, lingkungan eksternal industri (dengan menggunakan lima kekuatan bersaing), lingkungan internal industri (dengan menggunakan analisis SWOT), pengidentifikasian strategi perusahaan (dengan menggunakan *key term in strategic management*).

3.1 Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan diteliti dengan menggunakan lima aspek dari teori Michael Porter (2008), strategi yang saling berkaitan antara satu aspek dengan aspek yang lainnya. Berikut ini merupakan pembahasan untuk masing – masing faktor, disajikan pada bagian berikut :

1. Ancaman Pendatang Baru

Bisnis distributor gula ini adalah bisnis yang sangat menjanjikan, keuntungan dan omsetnya cukup besar, karena gula adalah sebuah produk komoditi maka semua orang pasti akan menggunakan dan membutuhkan produk tersebut. Masuknya para pendatang baru dalam bisnis distributor gula ini tentunya menjadi ancaman bagi para pelaku bisnis distributor gula yang telah lama menjalankan bisnis ini. Menurut hasil penelitian dalam sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri ini, ancaman pendatang baru dalam industri distributor gula, sampai saat ini masih belum ada, hal ini dikarenakan oleh, untuk dapat menjalankan bisnis ini dibutuhkan modal usaha yang sangat besar untuk dapat bisa menjalankan bisnis ini (modal minimal Rp. 500 miliar).

Tidak hanya itu, untuk dapat menjalankan industri ini diperlukan koneksi yang kuat untuk mendapatkan relasi perusahaan, dengan koneksi yang kuat maka perusahaan dapat memenangkan market yang ada di Surabaya. Dikarenakan tipe bisnis perdagangan distributor gula ini tidak mengutamakan strategi pelayanan dan pemasaran untuk dapat memenangkan pasar, melainkan harga yang paling murah yang akan dipilih masyarakat. Sehingga perusahaan harus memenangkan harga bersaing pasar jika perusahaan ingin memenangkan target pasar, dengan cara perusahaan harus membeli harga paling murah (dari *supplier*), kemudian dijual dengan mengikuti harga pasar. Jenis pelayanan di level distributor ini lebih mengutamakan pada kecepatan pengiriman dan harga bersaing.

Dikarenakan kedua faktor tersebut, maka cukup banyak pendatang baru yang memiliki hambatan untuk dapat masuk kedalam industri distributor gula ini. Dikarenakan bahwa perusahaan distributor adalah perusahaan yang hanya

menyalurkan barang dari produsen hingga sampai ke tangan masyarakat / konsumen, maka bisnis ini memiliki keunggulan dalam mengelolah, keunggulan dari industri distributor ini adalah tidak dibutuhkannya tambahan modal lain selain hanya untuk pembelian produk pada supply (misalnya seperti, pemasaran dan pelayanan), dikarenakan pada bidang perdagangan distributor ini tidak ada yang namanya *Research and Development* (R n D), dengan kata lain tidak ada pengembangan produk, yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas produk atau variasi produk. (Frangky, 2009).

Selain itu di dalam industri ini juga tidak ada hambatan perusahaan yang dikarenakan oleh kebijakan pemerintah, misalnya dengan membatasi dengan peraturan, dan juga membatasi akses ke *supply* perusahaan misalnya dengan persyaratan licensi, karena gula didapat melalui hasil pelelangan, didalam proses pelelangan tidak ada campur tangan pemerintah sehingga harga tertinggilah pemenangnya.

Hal ini disesuaikan dengan teori *five forces model*, yang membahas adanya enam sumber utama adanya rintangan masuk oleh pendatang baru dan salah satunya adalah kondisi rintangan pada kebutuhan modal ini. Berdasarkan analisis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru dalam industri perusahaan ini dapat dikatakan tidak memiliki pengaruh tekanan yang besar kedalam perusahaan, karena sampai saat ini masih belum ada pendatang baru yang memiliki syarat untuk dapat menyaingi perusahaan industri distributor gula.

2. Tekanan dari Produk Pengganti

Gula dikonsumsi oleh seluruh anggota masyarakat indonesia karena dianggap dan dipercayai mempunyai manfaat yang beragam. Gula adalah sumber karbohidrat yang akan diolah oleh tubuh menjadi glukosa. Glukosa inilah yang akan menjadi makanan bagi sel-sel tubuh manusia. Bahkan otak manusia pun membutuhkan asumsi glukosa ini, dikarenakan glukosa adalah zat yang memimpin adanya kemampuan manusia untuk dapat beraktivitas sehari-harinya. Bahkan zat yang dikandung di dalam gula ini dapat dijadikan salah satu zat pembantu untuk dapat menyembuhkan penderita penyakit magh yang masih belum berada di taraf yang parah. Selain dikonsumsi karena manfaatnya, gula juga dikonsumsi sebagai bentuk gaya hidup seluruh masyarakat indonesia yang menyukai rasa manis disetiap minuman atau makanan yang diolah. Ada beberapa produk pengganti yang dapat menggantikan produk gula ini, salah satunya adalah pemanis buatan contohnya seperti *siklamat, aspartame, dan sakarine*. (Heni Liman, 2012).

Gambar. 4. Produksi penjualan gula dengan data lima tahun terakhir.
Sumber : http://ahsanmiftah.wordpress.com/siklamat-aspartamedan-sakarin/

Walaupun demikian, pemanis buatan ini memiliki kemungkinan masalah pada kesehatan manusia, Pemanis buatan telah menjadi subjek pengawasan intens selama beberapa dekade ini. Berbagai kritik untuk pemanis buatan telah diperdebatkan, salah satunya karena dapat menyebabkan berbagai masalah kesehatan, termasuk kanker. Tetapi menurut *National Cancer Institute* dan lembaga kesehatan lainnya, tidak ada bukti ilmiah yang kuat bahwa salah satu pemanis buatan dapat menyebabkan kanker. Dan banyak studi penelitian mengkonfirmasi bahwa pemanis buatan umumnya aman dalam jumlah terbatas, bahkan untuk wanita hamil.

Berdasarkan penelitian oleh FDA (*Food and Drug Administration*) atau Badan Pengawas Obat dan Makanan Amerika Serikat, badan ini yang bertugas mengatur makanan, obat-obatan , dan produk biofarmasi, pemanis buatan harus ditinjau dan disetujui oleh FDA sebelum tersedia untuk dijual. Berdasarkan manfaat dan kerugian pemanis buatan, dapat disimpulkan bahwa pemanis buatan yang telah disetujui FDA aman jika dikonsumsi dalam jumlah terbatas (3-4 sachet per hari). (Lembaga FDA, 2012).

Dikarenakan pemanis buatan pun memiliki manfaat yang sama dengan produk utama, dan produk ini dapat dijadikan pengganti gula bagi seluruh masyarakat indonesia. Hal ini dapat dibuktikan dan dilihat dari tabel berikut ini :

Pemanis Buatan	Gula Alami
Mengandung zat pengganti gula, yaitu glukosa atau fruktosa.	Mengandung zat karbohidrat, yang dikelolah oleh tubuh menjadi glukosa.
Memberikan rasa yang cenderung pahit.	Memberikan rasa manis terhadap seluruh jenis makanan dan minuman yang dicampurkan dengan kekuatan rasa 2-3 kali lipat lebih rendah dari pemanis buatan.
Mengontrol Program pemeliharaan dan penurunan berat badan.	Mengandung zat karbohidrat, yang juga dikelolah oleh tubuh menjadi lemak.
Dapat menyebabkan kebantetan terhadap makanan (roti,cake) yang dikelolah menggunakan pemanis buatan.	Mengembangkan jenis makanan dan minuman dengan jumlah kadar lemak yang cukup tinggi.
Tidak dapat menjadi sumber tenaga didalam tubuh	Menjadi sumber tenaga bagi tubuh manusia.

Tabel 1.
Perbedaan Fungsi dan Manfaat Pemanis Buatan dan Gula
Sumber : Hasil penelitian dengan seorang Ahli Farmasi

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi tekanan produk pengganti didalam industri perdagangan gula ini memiliki tekanan yang cukup besar kedalam perusahaan,

dikarenakan produk pengganti gula yang ada ini, memiliki manfaat dan fungsi yang serupa dengan produk utama, namun sampai saat ini masyarakat indonesia masih lebih memilih dan menyukai rasa manis yang alami yang didapat dari rasa gula tersebut.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kondisi tawar penawar pembeli, adalah kondisi dimana saat *demand* lebih besar dari pada *supply*, maka *power* untuk pembeli akan rendah, sedangkan ketika *supply* lebih tinggi dari pada *demand* maka *power* untuk pembeli akan lebih kuat.

Data produksi tebu pada tahun 2002 menunjukkan bahwa Jawa Timur mendominasi hampir 50 % produksi tebu nasional, 33 % di luar jawa sedang sisanya di Jawa Tengah, DI Jogjakarta dan Jawa Barat. Karena memang areal lahan tebu banyak terdapat di Jawa Timur. Lahan-lahan tebu di Jawa kebanyakan bersaing dengan komoditi tanaman pangan, karena sebagian besar ditanam diareal sawah yang beririgasi. Beda dengan lahan tebu yang di luar jawa yang kebanyakan di lahan kering. Oleh karena itu jumlah yang diproduksi di pulau jawa jauh lebih banyak dibandingkan yang lainnya. (Kompas, 2012)

Dalam dunia bisnis penjualan gula di Surabaya ini, kepuasan pelanggan terhadap perusahaan menjadi faktor utama dalam keberhasilan bisnis ini. Hal ini dapat dibuktikan dan dikarenakan produk gula adalah produk globalisasi yang dikonsumsi oleh seluruh masyarakat Indonesia sehingga pelayanan penjualan menjadi faktor utama dalam kesuksesan bisnis ini. Ketika sebuah perusahaan selalu memuaskan pelanggannya dengan pengiriman yang selalu tepat waktu, dan juga melayani serta menjual produk dengan kualitas yang baik sesuai dengan harganya, maka pembeli akan merasa puas dan akan kembali membeli pada perusahaan tersebut pada transaksi berikutnya. Selain itu gula lokal di Indonesia sampai saat ini masih belum memiliki standart kualitas, sehingga membuat setiap orang memiliki kesukaan dan pilihan tersendiri. Hal ini dapat dibuktikan dengan pilihan merk gula yang dipilih masyarakat Indonesia ini beraneka ragam dan disesuaikan dengan selera dan pilihan masyarakat Indonesia itu sendiri.

Beberapa hal mengenai produk yang biasanya menjadi daya tarik produk perusahaan terhadap pembeli itu adalah pengalaman pembeli yang sudah pernah mencoba. Selain itu dikarenakan gula adalah produk komoditi maka semua orang pasti pakai dan membutuhkan. (Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan, 2012).

Dari pembahasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa konsumen hanya mau membeli gula dari penjual yang memiliki reputasi perusahaan yang sudah bagus, atau konsumen sudah mengenal baik penjual dan yakin bahwa produk yang dijual adalah produk yang bagus. Dengan demikian kesimpulannya adalah kekuatan dari segi tawar menawar pembeli ini pun tidak memiliki tekanan atau pengaruh yang besar terhadap perusahaan, karena selama perusahaan selalu memberikan kualitas dan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan maka pembeli tidak memiliki *power* yang dapat menekan harga perusahaan.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dalam bisnis distributor gula ini bermacam-macam dan memiliki merk dan keunggulan produk sendiri-sendiri. Beberapa merk yang ada di Indonesia ini antara lain, Angels, SUJ (Sentra Usahatama Jaya), PDSU (Permata Dunia Sukses Utama), Jawa Manis, Bola Manis, Inti Manis dan Sugar Labinta. Keunggulan yang membedakan merk-merk tersebut hanya terletak pada tingkat keputihan butiran gula dan besarnya butiran gula yang ada.

Sebagai perusahaan yang bergerak di dalam bidang bisnis distributor gula, maka pemasok dalam bisnis distributor gula ini adalah pabrik-pabrik yang memiliki lahan perkebunan tebu dan mengelolah serta memproduksi tebu sampai menjadi gula. Jumlah supplier atau pemasok di dalam bisnis distributor gula ini jumlahnya cukup banyak. Setiap pabrik yang mengelolah dan memproduksi gula, memiliki merk dan keunggulan produk yang berbeda-beda. Saat ini jumlah pabrik gula di Indonesia saat ini telah mencapai 60 unit. Sebanyak 51 unit di antaranya milik BUMN dan 9 milik swasta. (Berita Industri, 2010)

Menurut hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa ada ancaman bagi pemasok yang terkadang hal itu dapat membuat pemasok menjadi tertekan dan pada akhirnya terpaksa menurunkan atau malah meningkatkan harga. Alasan utama yang menjadi penyebab adanya ancaman bagi pemasok adalah, pabrik gula di Indonesia yang tidak setiap harinya menggiling, dikarenakan pohon tebu yang panen hanya tiga kali dalam setahun, jadi ketika pohon tebu panen, pabrik langsung menggiling dan distok dalam satu pabrik. Jadi satu pabrik di Indonesia, menggiling tebu hanya tiga musim dalam setahun. (Kompas, 2012). Saat satu musim pabrik selesai menggiling, maka pabrik akan berhenti menggiling sampai pada musim berikutnya. Disaat perusahaan membeli gula di pelelangan dalam kuota yang cukup besar (minimal 1000 ton), lama kelamaan stok perusahaan akan menipis, sedangkan tidak ada produksi yang dapat dilakukaan oleh pabrik, maka stok akan habis. Ini membuat pemasok terkadang menjadi di posisi terjepit disaat adanya permintaan pasar yang melebihi dari biasanya. Di saat supply produk tidak mencukupi permintaan pelanggan maka pelanggan akan terus menekan demand pada perusahaan dan perusahaan akan berbalik menekan pemasok, sampai akhirnya pemasok meningkatkan harga penjualan, bertujuan agar harga gula di pasar naik dan permintaan pun akan menurun. Namun juga di saat sebaliknya, ketika harga dipasar telah naik dan akhirnya masyarakat menurunkan permintaan demand pada perusahaan, itu membuat supplay akan lebih besar dari pada demand, dan hal ini dapat mengakibatkan pemasok tidak mmiliki pilihan lain selain menurunkan mutu produk sehingga pemasok juga dapat menurunkan harga gula, agar permintaan dipasar dapat meningkat kembali.

Dengan demikian, dari penjelasan dan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan pemasok dalam penekanan harga oleh perusahaan dapat dikatakan memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan, karena harga pada perusahaan ini sangat tergantung pada pemasok, ketika pemasok menaikan

harga pelelangan maka perusahaan tidak ada pilihan lain selain juga meningkatkan harga laba potensial perusahaan penjualan dipasar, begitu juga sebaliknya, ketika pemasok menurunkan harga di pelelangan, maka perusahaan juga dapat menurunkan harga laba potensial perusahaan.

5. Tingkat Persaingan di Antara Industri Perusahaan

Keadaan industri distributor gula saat ini, itu semua tergantung pada kondisi pabrik gula yang memproduksi gula. Menurut hasil penelitian, dikatakan bahwa tahun ini (2012) akan diperkirakan produksi gula akan kurang baik, dikarenakan cuaca yang tidak tetap dan kurang bersahabat, membuat tanaman tebu tidak dapat berkembang secara maksimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan berita yang didapatkan dari penulis mengenai pelelangan periode tujuh menurun dari pada periode sebelumnya. (Berita Rakyat, 2012). Dengan demikian, hasil panen pun akan menurun di hasil akhirnya nanti. Ketika hasil panen menurun, hal ini akan berdampak pada perusahaan, yang menjadi tidak dapat beroperasional dengan maksimal.

Menurut hasil penelitian, jumlah pelaku bisnis industri distributor gula di Surabaya yang memiliki level yang setara tidak banyak (kurang lebih 3 perusahaan). Hal ini disebabkan karena banyaknya faktor hambatan terhadap ancaman pendatang baru yang telah dijabarkan di penjelasan sebelumnya, bahwa dibutuhkan persyaratan yang cukup banyak dan cukup rumit, mulai dari skala ekonomi, kebutuhan modal, akses saluran distribusi sampai dengan kebijakan pemerintah, menyebabkan sampai saat ini masih belum ada pendatang baru yang dapat menjalankan bisnis dalam industri distributor gula ini.

Namun melihat keadaan perusahaan pada industri distributor gula saat ini, dapat dikatakan perusahaan tidak mengalami suatu kesulitan apapun dalam menghadapi persaingan antar perusahaan. Intensitas persaingan pun tidak dapat berubah-ubah, karena pemain dalam industri ini hanya perusahaan-perusahaan yang sudah dikenal dan diketahui dan tidak ada pemain atau pendatang baru dalam industri ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi persaingan antar perusahaan dalam industri distributor gula ini dapat dikatakan tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan.

3.2 Lingkungan Internal

Analisis SWOT adalah analisis yang dapat digunakan untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan agar tetap dapat eksis dalam bisnis. (David, 2011). Tahapan pertama dalam analisis SWOT adalah melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen, yaitu S (*Strength* = kekuatan), W (*Weakness* = kelemahan), O (*Opportunity* = peluang), T (*Threats* = ancaman).

1. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan dalam bisnis distributor gula ini adalah :

a. Kualitas Produk yang baik

Kualitas produk gula ini memiliki kualitas yang baik dan sesuai dengan harga dan merk yang dikelolah. Seperti yang telah dibahas pada bahasan sebelumnya, bahwa dikatakan gula yang baik sampai saat ini belum memiliki standart kualitas umum, akan tetapi perusahaan terus menyediakan gula dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan masyarakat. Gula dengan rasa yang manis, dengan butiran kristal yang putih dan halus. Selain itu produk perusahaan adalah produk yang sudah dikenal dikalangan konsumen di masyarakat indonesia, hal ini dikarenakan oleh produk gula ada produk globalisasi di seluruh dunia dan semua orang mengenal produk tersebut.

b. Kepercayaan Pelanggan

Dimana sesuai dengan yang sudah dibahas pada bahasan yang sebelumnya, bahwa pelayanan perusahaan terhadap pelanggan agar membuat pelanggan mempercayakan pilihannya pada perusahaan itu sangatlah penting, dan perusahaan yang telah dipercayai oleh beberapa pelanggannya, memiliki beberapa alasan mengapa perusahaan dipercayai, yaitu perusahaan itu selalu memberikan service terbaik dan produk dengan kualitas yang memuaskan dan sesuai dengan permintaan pelanggan. Dengan kepercayaan yang diberikan pelanggan untuk perusahaan, maka perusahaan akan memiliki *income* tetap dan pembeli yang tetap.

c. Mempunyai Banyak Merk

Untuk dapat menjangkau seluruh pasar di masyarakat indonesia perusahaan harus memiliki banyak macam merk dengan harga dan kualitas yang sesuai. Alasan perusahaan memperbanyak merk, agar perusahaan dapat menjangkau seluruh kelas pasar mulai dari menengah kebawah sampai dengan menengah keatas. Merk supplier gula saat ini yang tercatat sudah lebih dari 10 merk, tiap merk yang ada memiliki keunggulan produk yang berbeda sesuai dengan harga yang tertera.

2. *Weakness* (Kelemahan)

a. Biaya bunga bank yang mengurangi net margin

Dikarenakan dibutuhkan modal dan biaya yang besar maka perusahaan dalam industri ini menggunakan pinjaman dari bank untuk dapat memenuhi kebutuhan modal yang ada, dan ketika pinjaman itu dilakukan, setiap pinjaman yang ada disertai dengan bunga bank yang cukup besar, hal ini membuat perusahaan mengurangi *net margin* perusahaan. Kebijakan bunga dari bank adalah peminjaman uang dengan bunga cicilan sebesar 1,2% dari total pinjaman dan di bayar setiap bulan oleh perusahaan, kepada bank seluruh total pinjaman di tambahkan dengan seluruh total ketentuan bunga yang berlaku dan telah disetujui.

b. Armada yang tidak memadai

Ketika sebuah perusahaan tidak memiliki armada yang cukup, maka perusahaan tersebut akan kesusahan untuk dapat melakukan pengiriman tepat waktu (sesuai dengan pesanan). Ketika pesanan tidak dilakukan *on schedule*, maka akan terjadi keterlambatan pengiriman. Hal ini menjadi sangat berbahaya, dikarenakan ketepatan pengiriman menjadi faktor utama strategi bersaing dalam

industri distributor gula.

3. *Opportunity* (Peluang)

a. Konsumsi gula menjadi gaya hidup

Bagi seluruh konsumen di masyarakat Indonesia ini, mayoritas telah menggunakan konsumsi gula sebagai gaya hidup yang telah lama menjadi kebiasaan untuk dikonsumsi oleh seluruh masyarakat indonesia di seluruh kalangan, baik dikalangan bawah sampai dengan kalangan menengah keatas. (Heni Liman, 2012). Ini dapat menjadi salah satu peluang bagi

pembisnis industri distributor gula yang ada, dikarenakan konsumsi gula telah menjadi *lifestyle* dalam kehidupan manusia, maka gula ini pasti akan laku dijual dan dikonsumsi oleh seluruh masyarakat Indonesia.

b. Permintaan pasar yang tinggi

Seperti yang telah diketahui permintaan gula di indonesia ini masih sangat tinggi, dari kebutuhan nasional sebesar 3,3 juta ton, baru dipenuhi 2,24 juta ton dari produksi dalam negeri, sisanya diimpor dengan besaran lebih dari 1 juta ton, baik dalam bentuk gula putih, gula rafinasi dan raw sugar (gula mentah). (Direktorat Pengolahan Hasil Pertanian, 2008) dan produksi gula di Indonesia ini masih belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, dapat disimpulkan, bahwa dengan permintaan pasar yang masih belum terpenuhi itu, akan membuat permintaan pasar terhadap gula ini akan terus meningkat, dan ini dapat menjadi peluang perusahaan untuk dapat meningkatkan omset penjualan, dengan cara menambah lagi stok dari pabrik agar dapat menyimpan banyak stok penjualan gula dan dapat meningkatkan omset penjualan.

4. *Threats* (Ancaman)

a. Masyarakat yang ingin mengurangi jumlah konsumsi gula

Ancaman yang terjadi ketika ada beberapa masyarakat Indonesia yang ingin mengurangi konsumsi gula sehari-harinya. Menurut ahli kuliner, gula juga dapat menyebabkan kegendutan bagi tubuh manusia, hal ini dikarenakan didalam gula terdapat karborhidrat yang dapat dikelolah oleh tubuh dan menyebabkan timbulnya lemak didalam tubuh manusia. Sehingga beberapa kelompok masyarakat menganggap bahwa gula adalah produk yang harus dihindari dan dikurangi untuk dikonsumsi oleh tubuh. Salah satunya adalah kelompok masyarakat yang memiliki berat badan yang berlebihan (gendut) dan ingin mengurangi berat badan.

b. Berkembangnya isu penyakit yang dikarenakan konsumsi gula

Beberapa masyarakat Indonesia yang sangat menyukai rasa manis dan tidak mengontrol konsumsi pemakaian gula didalam tubuh. Dan konsumsi yang tidak terkontrol ini dapat menyebabkan timbulnya penyakit yang disebabkan karena konsumsi gula secara berlebihan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa mengkonsumsi gula berlebihan didalam tubuh dapat mengakibatkan timbulnya penyakit yang sudah sering dijumpai oleh masyarakat Indonesia saat ini, seperti contohnya kencing manis atau *diabetes*, *obisitas*, dan dari penyakit-penyakit tersebut, dapat timbul penyakit lain yang sangat berbahaya, bahayanya sudah banyak masyarakat Indonesia yang menyadari hal ini, dan ini dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena ditakutkan penyakit yang timbul akibat mengkonsumsi gula yang berlebihan didalam tubuh. (Anna Mariana, 2012).

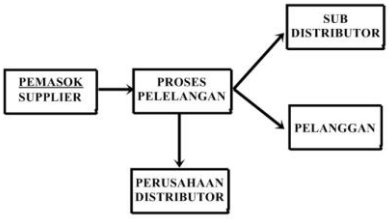
Faktor Internal / Faktor Internal	***Strength*** 1. Kualitas produk yang baik 2. Kepercayaan pelanggan 3. Mempunyai banyak merk	***Weakness*** 1. Biaya bunga bank yang mengurangi keuntungan perusahaan 2. Armada yang tidak memadai
Opportunity 1. Konsumsi gula menjadi gaya hidup 2. Permintaan pasar yang tinggi	**Strategi SO** ***Growth Oriented Strategy*** (S1-O1): Menyediakan gula yang berkualias baik, aman untuk dikonsumsi dan tersedia dalam jumlah yang cukup. (S2-O1, O2): Meningkatkan pelayanan pada seluruh pelanggan, agar dapat menambah jumlah konsumen yang mempercayakan pembeliannya pada Padi Mas Indah. (S3-O2) Memperbanyak jumlah stok yang didapat dari pelelangan, dan meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan perusahaan.	**Strategi WO** ***Turnaround Strategy*** (W1-O1): Meningkatkan omset penjualan perusahaan agar dapat menambah laba potensial perusahaan. (W2-O2): Menambah jumlah armada perusahaan, agar dapat meningkatkan mutu kualitas terhadap pelayanan terhadap pelanggan.
Threat 1. Masyarakat yang ingin mengurangi jumlah konsumsi gula 2. Berkembangnya isu penyakit yang dikarenakan konsumsi gula yang berlebihan	(S1-T2): Memastikan produk yang ada menggunakan kualitas pengelolahan yang baik dan bagus.	(W2-T1): Meningkatkan jumlah armada penjualan agar dapat lebih meningkatkan pasar atau pelanggan baru.

Tabel 2.
Tabel Analisis SWOT
Sumber : David, 2009, diolah oleh penulis 2012

3.3 Strategi Perusahaan saat ini

Menurut hasil analisis, saat ini perusahaan telah menerapkan strategi *intensif* dengan strategi pengembangan pasar (*market development*). Strategi ini dilakukan dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Misalnya sebuah perusahaan, yang awalnya perusahaan itu hanya memiliki kantor perwakilan di Surabaya, lalu dikembangkan dan membuka kantor perwakilan di Bali dan di Jakarta. Penjualan perusahaan juga, yang awalnya hanya mendistribusi gula ke hotel dan restoran catering di Surabaya, kini perusahaan mengembangkan usahanya sampai diluar Jawa,

seperti Kalimantan, Sulawesi, Bali, dan Ambon.



Gambar. 4. Produksi penjualan gula dengan data lima tahun terakhir
Sumber : Diolah oleh penulis, 2012

Pada sisi eksternal dan internal, perusahaan melakukan sistem dengan alur kegiatan, supplier (pabrik yang mengelolah tanaman tebu dan memproduksi sampai menjadi gula), barang dari pabrik yang telah dikelolah atau diproduksi menjadi gula siap pakai, lalu dijual dengan melakukan proses pelelangan lalu produk dibeli oleh perusahaan distributor, sampai pada perusahaan distributor langsung menjual kepada pelanggan atau pada sub distributor.

Rangkaian perjalanan dari proses pembuatan sampai dengan menjadi barang siap pakai dan dijual kepada konsumen ini merupakan rantai perjalanan yang cukup panjang, dan perusahaan yang ada saat ini dapat me-manage dengan baik. Oleh karena hal itulah saat ini perusahaan pada industri ini, cukup dikenal di kalangan para pedagang yang cukup besar sebagai perusahaan distributor gula yang menjual produk gula berkualitas dengan pelayanan dan fasilitas yang memuaskan oleh perusahaan.

3.4 Pilihan Strategi Perusahaan

Setelah mengidentifikasikan faktor penentu dalam pemilihan strategi perusahaan maka strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan adalah *Growth Oriented Strategy*, yaitu kebijakan pertumbuhan agresif karena perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang dapat dimanfaatkan. (David, 2011). Strategi ini tepat untuk diterapkan perusahaan karena perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan menggunakan kekuatan, sehingga kekuatan tersebut dapat digunakan untuk memaksimalkan peluang yang ada. Strategi yang mendukung pertumbuhan kebijakan agresif ini dapat dilakukan dengan strategi intensif dengan menerapkan strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan pasar (*market development*).

a. Melakukan Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi yang pertama ini sudah diterapkan oleh perusahaan, yaitu dengan melakukan pengembangan pasar, misalnya saja penjualan perusahaan yang awalnya hanya di lingkup Surabaya, kini perusahaan mengembangkan penjualannya sampai diluar pulau Jawa. Perusahaan dapat tetap mempertahankan strategi pengembangan pasar ini, dikarenakan strategi ini masih sangat efisien untuk dilakukan. Dengan terus mengembangkan pasar perusahaan, maka perusahaan dapat terus mengembangkan dan meningkatkan omset penjualan dan meningkatkan laba potensial perusahaan.

b. Melakukan Penetrasi Pasar (Market Penetration)

Strategi intensif yang juga dapat digunakan oleh perusahaan adalah dengan cara melakukan penetrasi pasar. Penetrasi pasar dilakukan dengan cara meningkatkan aktivitas kegiatan pemasaran perusahaan. Misalnya saja dengan menambahkan jumlah SDM di dalam perusahaan. Dengan bertambahnya dukungan dari sumber daya manusia, maka keberadaan ini akan mempengaruhi kapasitas penjualan yang mampu dihasilkan oleh perusahaan. Dengan bertambahnya jumlah pekerja yang ada (khususnya pekerja dibidang penjualan), maka hal ini dapat menambahkan omset dan penghasilan laba potensial perusahaan.

3.5 Implementasikan Strategi Pada Perusahaan

Strategi yang direkomendasikan adalah strategi intensif dengan penetrasi pasar. Perusahaan juga perlu meningkatkan atau memfokuskan pada strategi intensif dengan penetrasi pasar, dimana perusahaan akan mendapatkan pelanggan lebih banyak lagi. Dengan memiliki pelanggan yang lebih banyak lagi dari pada sebelumnya maka hal ini akan meningkatkan omset penjualan dan laba potensial yang didapat oleh perusahaan, sehingga hal ini dapat menunjang keberadaan perusahaan ke depannya.

Kegiatan penetrasi pasar dapat dilakukan adalah dengan menambah jumlah personil pekerja penjualan perusahaan, agar perusahaan dapat meningkatkan kegiatan pemasaran misalnya dengan menambah kegiatan sales penjualan, dan mencoba untuk memasukan produk ini ke dalam market besar seperti contohnya carefour, indo grosir, makro, dan lain sebagainya.

Karena saat ini pelanggan yang ada ini hanya berkisar pada usaha-usaha dagang, maka kesempatan dan peluang perusahaan untuk memperluas penjualan perdagangan pada market yang besar seperti contoh yang disebutkan tadi sangat bagus dan dapat menambah jumlah omset penjualan pada perusahaan, dengan menambahnya omset penjualan pada perusahaan maka secara otomatis pendapatan perusahaan akan bertambah dan laba potensial perusahaan pun akan bertambah. Dengan demikian perusahaan dapat lebih cepat memutar uang yang ada untuk dapat digunakan pembalanjaan pada pemasok di pembelanjaan berikutnya.

3.6 Triangulasi

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Kete-rangan
Ancaman Pendatang Baru	Modal yang dibutuhkan pendatang baru sangat besar	Melihat foto lahan perusahaan untuk menyimpan stok gula didalam gudang, dan juga membutuhkan banyaknya armada penjualan.	Valid

Produk Subsitusi	Gula memiliki fungsi dan manfaat yang sangat dibutuhkan oleh tubuh.	Publikasi artikel-artikel kesehatan mengenai Glukosa, zat yang terkandung didalam gula.	Valid
Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	Pembeli adalah seluruh masyarakat Indonesia dari semua kalangan.	Melihat hasil penjualan pada masing-masing penjualan yang telah dipesan dan dikirimkan kepada pelanggan yang memesan.	Valid
Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	Jumlah pemasok cukup banyak.	Melihat jumlah pasokan gula disalah satu perusahaan distributor gula.	Valid
Persaingan di antara Industri	Perusahaan-perusahaan ini termasuk dalam kategori pelaku bisnis besar di kalangan industri distributor gula di Surabaya	Melihat daftar pembelanjaan pelanggan yang membeli atau berbelanja dalam jumlah yang cukup banyak.	Valid
Strength (Kekuatan Perusahaan)	Kepercayaan pelanggan.	Melihat bukti nota penjualan disalah satu perusahaan distributor gula, kepada pelanggan yang rutin membeli gula di perusahaan tersebut.	Valid
	Pilihan merk yang cukup banyak.	Melihat daftar nama merk yang dibeli dan di dijual oleh perusahaan.	Valid
Weakness (kelemahan perusahaan)	Armada yang tidak memadai membuat pengiriman tidak on-schedule.	Melihat salah satu nota pengiriman disalah satu perusahaan distributor gula, yang tidak sesuai dengan tanggal pengiriman yang tepat.	Valid
Opportunity (peluang perusahaan)	Permintaan pasar yang tinggi.	Melihat omset penjualan salah satu perusahaan distributor gula, yang cukup besar setiap bulannya.	Valid
Threats (ancaman perusahaan)	Berkembangnya isu penyakit dikarenakan konsumsi gula.	Publikasi artikel-artikel yang membahas penyakita yang disebabkan karena konsumsi gula berlebihan.	Valid

Tabel 3.
Uji Tabel Triangulasi
Sumber : diolah oleh penulis, 2012

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian pembahasan yang sudah dibasa pada subba sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran terhadap perusahaan industri distributor gula di Indonesia. Strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan distributor gula saat ini adalah strategi intensif dengan konsep pengembangan pasar (market development), dimana perusahaan melakukan strategi dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Misalnya saja, yang awalnya perusahaan hanya memiliki kantor perwakilan di Surabaya, lalu dikembangkan dan membuka kantor perwakilan di Bali dan di Jakarta. Penjualan perusahaan juga, yang awalnya hanya mendistribusi gula ke hotel dan restoran catering di Surabaya, kini perusahaan mengembangkan usahanya sampai diluar Jawa, seperti Kalimantan, Sulawesi, Bali, dan Ambon.

Namun akan lebih baik jika perusahaan saat ini dapat lebih memfokuskan di beberapa sisi seperti kesadaran akan kelemahan perusahaan yang ada. Dengan mengidentifikasikan

kelemahan perusahaan, maka perusahaan dapat terus meningkatkan dan menyempurnakan strategi perusahaan yang ada.

4.2 Saran

1. Perusahaan harus terus memperhatikan visi dan misi perusahaan, agar kegiatan operasional perusahaan dapat lebih tertata dengan satu tujuan yang seirama.
2. Akan lebih jika perusahaan dapat lebih memperhatikan mengenai penerapan fungsi bisnis kedalam perusahaan, apakah penerapan fungsi bisnis didalam perusahaan sudah terlaksana dengan baik atau justru sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

A.B. Susanto, Himawan Wijarnoko, Patricia Susanto, dan Suwahjuhadi Mertosono, (2008). *Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Agus Maulana. M. Porter. (2008). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Beni Ahmad Saebani. (2008). *Metode Penelitian*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia

Berita Industri. (2010). *Jumlah Pabrik Gula di Indonesia*. < http://industri.kontan.co.id/news/pabrik-gula-di-indonesia-tak-perlu-ditambah-lagi-1

Berita Kompas. *Pulau Jawa Memiliki Produksi Tebu Terbesar diIndonesia*.29-Agustus-2012. < http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2012/08/26/pabrik-gula-berbasis-aren-mengapa-tidak/

Cerita Remaja. *Obati Sakit Magh dengan Daun salam dan Gula.* (2010). < http://anitacemerlang.com/tips/pengobatan-alami/290-daun-salam-dan-gula-aren-untuk-mengobati-sakit-maag.html

Data Bps. *Luas Tanaman Perkebunan Besar di Indonesia*. < http://bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=3&tabel=1&daftar=1&id_subyek=54&notab=1

Data Bps. *Produksi Penjualan Gula 5 Tahun Terakhir*. < http://bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=3&tabel=1&daftar=1&id_subyek=54&notab=2

Departemen Perindustrian Jakarta. *Roadmap Industri Gula*. (2009). <http://agro.kemenperin.go.id/e-klaster/file/roadmap/KIGJATIM_1.pdf

Detik Finance. *Penyabab Indonesia Selalu Mengimport Gula*. (2012). < http://finance.detik.com/read/2011/12/30/132552/1803103/1036/ini-penyebab-indonesia-selalu-impor-gula

Direktorat Pengelolahan Hasil Pertanian. *Pengembangan Agroindustri Perdeasaan Berbasis Komoditi Perkebunan*.(2008).<http://www.google.co.id/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpphp.deptan.go.id%2Fxplore%2Ffiles%2FPENGOLAHAN-

Etta Mamang Sangadji, Sopiah. (2010). *Metode Penelitian, Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Jogajakarta: Penerbit Andi

Franky C. Sihaloho. (2009). *Definisi Perusahaan Distributor*. <http://frankyhaloho.wordpress.com/2009/02/06/peranan-distributor/HASIL%2FPENGOLAHAN%2520HASIL%2F1-Kebijakan%2520dan%2520Pedoman%2520Umum%2FJuklak%2520Buku%2FBuku%2520Juklak%2520Perkebunan%2520OK!.doc&ei=2CVsUOXJJo3PrQe7-IDACw&usg=AFQjCNHh7oE22BMzHPN2DEFTMWMcBAI0cw

Fred R.David. (2009). *Konsep Manajemen Strategis*. Edisi 12. Jakarta : Penerbit Salemba Empat

Fred R.David. (2011). *Strategi Managemen Concept and Cases.* Edisi 13. England: Penerbit By Pearson Education Limited

Institute Pertanian Bogor. *Dinamika Gula Import Indonesia*. (2010).<http://agrimedia.mb.ipb.ac.id/archive/viewArchives/id/7421dec6a5a2c367257f71c27a3aab5a

Jogiyanto HM. (2008). *Metode Penelitian, Sistem Informasi. Jogjakarta: Penerbit Andi*. Program Misi dan Doktor FEB UGM.

John A. Pearce II & Richard B. Robinson. (2009). *Strategi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Binarupa Akasara

Josep P. Cannon, Ph.D., William D. Perreault, Jr., Ph.D., dan E. Jerome McCarthy, Ph.D. (2010). *Basic Marketing* - A Global Management Approach.

Lintas Berita. *Manfaat Gula Untuk Tubuh*. (2012) < http://diooda.blogspot.com/2012/04/manfaat-gula-untuk-tubuh.html#.UKMsiIdJ6h8

Pikiran Rakyat. (2012). *Tahun ini Produksi Gula akan Menurun dibandingkan Periode Sebelumnya*. < http://www.pikiran-rakyat.com/node/205437

PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (PT. KPBN). *Syarat Pelelangan Gula*. < http://kpbptpn.co.id/syarat-0.html

Tata Kelolah Perusahaan. *Struktur dan Hubungan Tata Kelolah Perusahaan*.(2007). <http://id.kalbe.co.id/TentangKami/TataKelolaPerusahaan/StrukturTataKelolaPerusahaan.aspx

Tempo Bisnis. *Indonesia Berpotensi Impor Gula daro Brazil*. (2012). < http://www.tempo.co/read/news/2012/08/21/090424775/Indonesia-Berpotensi-Impor-Gula-dari-Brasil

Tim Liputan 6 SCTV. (2012). *Perdagangan Mengalami Perubahan Tiap Tahun*. < http://berita.liputan6.com/read/427501/jk-buka-rahasia-jokowi

Sugiyono. (2012). *Memahami Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Waspada Berita. Gula *Alami dan Gula Buatan.* 09-July-2012.<http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=253131:gula-alami-vs-

pemanis-buatan&catid=28:kesehatan&Itemid=48

Wayan R.Susila. *Dinamika Gula Impor di Indonesia sebuah Analisis Kebijakan*. (2002). <http://agrimedia.mb.ipb.ac.id/archive/viewArchives/id/7421dec6a5a2c367257f71c27a3aab5a