

## ABSTRAK

Globalisasi dan perkembangan teknologi telah membawa dampak yang luar biasa dalam segala aspek kehidupan manusia. Segala sesuatu mengalami perubahan yang sangat cepat, seperti teknologi, selera & perilaku konsumen yang makin variatif dan cerewet dan umur produk juga makin pendek yang membawa dampak juga dalam cara pengelolaan perusahaan. Kondisi ini menuntut kemampuan perusahaan bisnis untuk juga menyesuaikan diri mengikuti perubahan yang terjadi.

Dengan kondisi demikian ini, bisnis dalam era informasi sekarang ini menghadapi persaingan yang jauh lebih ketat. Dengan menggunakan model analisis industri dari Porter (1980), dapat dikatakan bahwa ancaman pendatang baru tinggi, karena mudahnya mengadopsi teknologi terkini dan relative bebasnya aliran modal, daya tawar pembeli juga naik karena makin *well-informed* dan dapat berkoalisi dengan sesama pembeli serta mudah beralih ke produk lain, daya tawar supplier juga meningkat sehubungan dengan penguasaan informasi dan kemampuan melakukan koalisi dalam bentuk asosiasi-asosiasi, ancaman barang substitusi juga sampai tingkatan tertentu menjadi makin tinggi karena begitu banyak alternative dan pilihan lain yang setara di pasar. Ditambah dengan tingginya rivalitas antara pemain yang ada di pasar, karena masing-masing pemain akan mau dan mampu cepat melakukan langkah-langkah antisipatif menghadapi kegiatan yang dilakukan pemain lainnya, menjadikan persaingan dalam era *new economy* ini semakin gonjang-ganjing dan cepat. Kondisi ini menyebabkan perusahaan harus dapat cepat menyesuaikan strateginya dengan lingkungannya agar dapat memenangkan persaingan.

Secara umum, Porter (1980) mengajukan tiga buah strategi yang disebutnya Generic Competitive Strategy, yaitu Low Cost, Differentiation dan Focus. Mirip dengan apa yang diajukan oleh Porter ini, Tracy dan Wiersema (1995) juga mengajukan tiga buah strategy yang disebutnya sebagai *three distinct value disciplines*, yaitu *operational excellence*, *product leadership* dan *customer intimacy* untuk menjadi pemimpin pasar. Menurutnya, agar perusahaan bisnis dapat memenangkan persaingan, harus mempunyai apa yang disebut *competitive advantage* yang dihasilkan dari *distinctive competence* yang dimilikinya yang terwujud dalam tiga strategi tersebut. Kompetensi intern distinctive ini dikaitkan dengan hasil pemantauan dan analisis lingkungan eksternal perusahaan yang

dapat merupakan ancaman dan atau peluang untuk dibuatkan konsep langkah-langkah bisnis dalam rangka mencapai tujuan dan misi perusahaan yang secara keseluruhan disebut proses strategi perusahaan.

PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk., yang terkenal sebagai pemimpin pasar mie instant, juga menghadapi perubahan-perubahan lingkungan industri mie instant dan persaingan yang sangat berbeda dibandingkan dengan sebelum masa reformasi 1998. Perubahan yang terutama terjadi dalam lingkungan eksternalnya pertumbuhan industri mie instant yang pesat diiringi dengan makin melemahnya daya beli sebagian besar masyarakat Indonesia akibat krisis panjang ekonomi politik yang masih dalam tahap pembenahan. Hal ini ditandai antara lain dengan semakin banyaknya pendatang baru dalam industri mie instant serta semakin meningkatnya angka pengangguran di Indonesia. Dibandingkan dengan sebelum reformasi 1998, jumlah berbagai merek mie instant yang beredar di Indonesia lebih besar hampir empat kalinya. Perkembangan atau perubahan lingkungan ini berusaha dimanfaatkan dengan baik oleh PT. Indofood Sukses Makmur dengan segala kelebihan sumber daya yang ada, terutama integrasi bisnis dan fasilitas produksi serta jaringan distribusinya yang luas. Namun kelihatannya, tingkat keagresifan pendatang baru, terutama pada segmen menengah bawah yang dengan jeli cepat membaca situasi telah cukup berhasil memanfaatkannya. Hal ini terlihat dari perbandingan rata-rata pertumbuhan industri mie instant yang sekitar 5%-7% antara tahun 2001 s/d 2003, tetapi pertumbuhan pangsa pasar mie instant PT. Indofood Sukses Makmur, hanya berkisar 1%.

Hal ini menunjukkan terdapat aspek-aspek tertentu dari strategi yang diterapkannya kurang pas dengan lingkungan yang telah berubah tersebut.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Allah Bapa yang telah mengkaruniakan segala hikmatNya kepada penulis sehingga akhirnya tugas akhir Laporan Perusahaan ini dapat terwujud pada waktunya.

Laporan perusahaan dengan judul : “Strategi PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk. Mempertahankan posisinya sebagai Market Leader” disusun dengan dasar kerangka teoritis yang penulis peroleh dan diterapkan dalam menganalisis kondisi real dalam praktek yang dijalankan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk. Tujuan penulisan laporan perusahaan ini selain untuk memberikan sumbang saran terhadap strategi yang dijalankan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk., juga untuk memenuhi salah satu syarat Universitas Pelita Harapan dalam menyelesaikan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen.

Laporan Perusahaan ini tidak akan dapat penulis selesaikan, jika tidak didukung dan dibantu oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

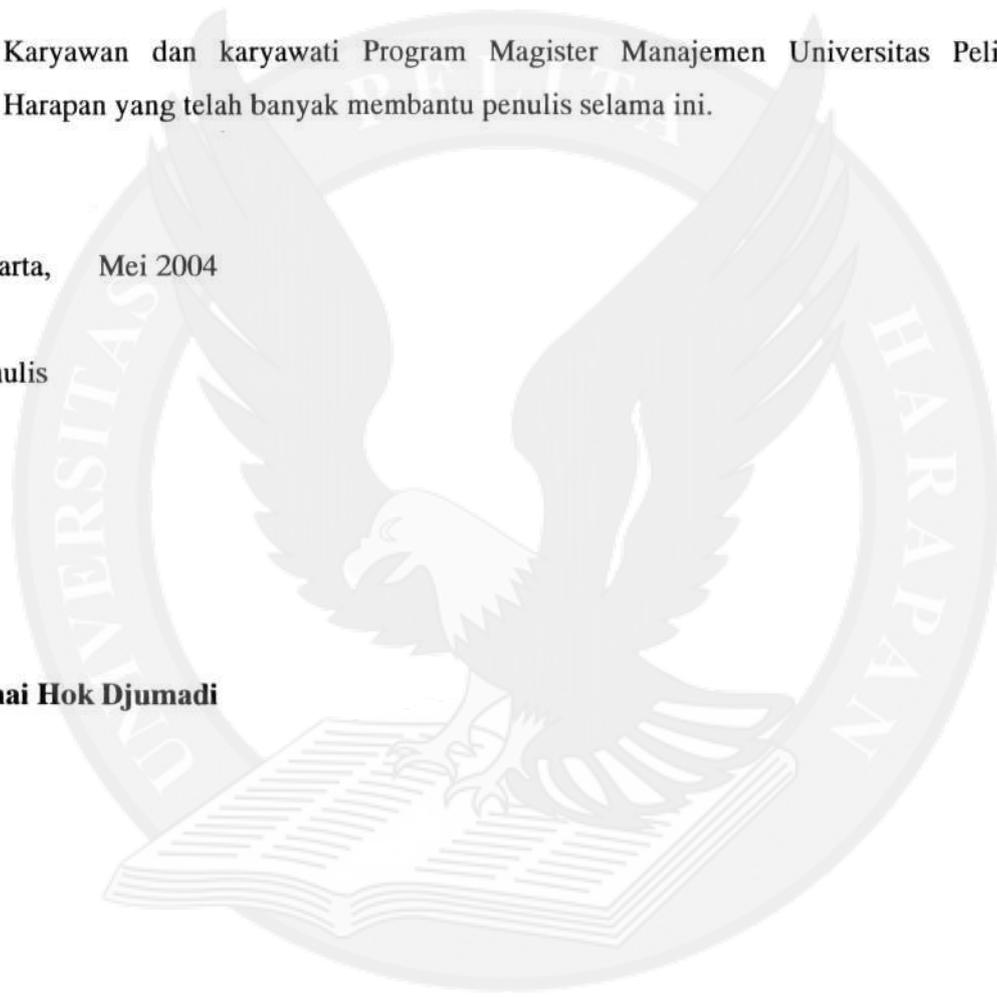
1. Bapak Drs. James Simanjuntak, MBA., Phd., sebagai dosen pembimbing dan penguji tesis.
2. Bapak Prof. Ir. Jonathan S. Soemirat, Msc., selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Pelita Harapan.
3. Bapak Drs. Amin Widjaja Tunggal, MBA., Akt selaku atasan penulis pada PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk yang banyak memberi dorongan dan meminjamkan buku referensi sehingga selesainya Laporan Perusahaan ini.
4. Wiwit, Jedy, Anthony dan Samuel, istri dan anak-anak penulis yang telah banyak mengorbankan waktunya selama penulis menyelesaikan kuliah dan menyelesaikan laporan perusahaan ini.

5. Seluruh dosen Program Magister Manajemen Universitas Pelita Harapan yang telah banyak memberi pengarahan dan diskusi dengan penulis sehingga banyak sekali menambah wawasan dan pengetahuan penulis.
6. Teman-teman sesama mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Pelita Harapan Batch XVII yang telah banyak memberi inspirasi dan berdiskusi dengan penulis selama kuliah.
7. Karyawan dan karyawan Program Magister Manajemen Universitas Pelita Harapan yang telah banyak membantu penulis selama ini.

Jakarta, Mei 2004

Penulis

**Tjhai Hok Djumadi**



## DAFTAR ISI

Halaman Judul

Pernyataan Keaslian Karya Tugas Akhir

Lembar Persetujuan Sidang Tugas Akhir

Lembar Pengesahan

Abstrak .....	i
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Gambar .....	vii

### BAB I : PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang .....	1
I.2. Permasalahan .....	7
I.3. Batasan Permasalah .....	7
I.4. Tujuan dan Manfaat .....	7
I.5. Kerangka Pemikiran .....	8
I.6. Kerangka Laporan Perusahaan .....	9

### BAB II : LANDASAN TEORI

II.1. Pengertian Strategi .....	11
II.2. Faktor Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	13
II.2.1 Faktor Eksternal Umum .....	13
II.2.2 Faktor Eksternal Industri .....	14
II.2.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal .....	19
II.3. Faktor Lingkungan Pesaing .....	20
II.3.1 Matriks Evaluasi Profil Pesaing .....	21
II.4. Faktor Lingkungan Internal .....	22
II.4.1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix ) .....	24
II.5. Pencocokan (Sinkronisasi) Faktor Eksternal dan Internal .....	24
II.5.1. Threats, Opportunities, Weaknesses and Strength Matrix ...	25
II.5.2. Grand Strategy Matrix .....	27
II.6. Beberapa Alternatif Strategi untuk Menjadi Market Leader .....	28
II.6.1. Strategi Bersaing Generik dari Porter .....	28
II.6.2. Discipline of Market leader .....	30

II.7. Penentuan Strategi yang Akan Dilakukan .....	31
--	----

### **BAB III : ANALISIS STRATEGI BERSAING PT.INDOFOOD SUKSES MAKMUR, Tbk**

III.1. Sejarah Singkat PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk .....	33
III.2. Struktur Manajemen PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk .....	35
III.3. Anak Perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk .....	36
III.4. Indikator Keuangan Utama PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk .....	37
III.5. Tujuan Jangka Panjang Perusahaan .....	38
III.6. Analisis Strategi Bersaing PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk .....	39
III.6.1. Analisis Lingkungan Eksternal Umum .....	39
III.6.2 Analisis Lingkungan Industri .....	42
III.6.2.1. Ancaman Pendetang Baru .....	42
III.6.2.2. Ancaman Produk Substitusi .....	44
III.6.2.3. Daya Tawar Pembeli .....	44
III.6.2.4. Daya Tawar Pemasok .....	45
III.6.2.5. Rivalitas antar Pesaing dalam Industri .....	45
III.6.3. Matriks Evaluasi Factor Eksternal .....	47
III.6.4. Analisis Factor Lingkungan Persaingan .....	48
III.6.4.1. Competitor Profile Matriks (CPM) .....	52
III.6.5. Analisis Factor Lingkungan Internal .....	53
III.6.5.1 Sumber Daya Fisik .....	53
III.6.5.2. Sumber Daya Manusia .....	54
III.6.5.3. Sumber Daya Organisasi .....	56
III.6.5.4. Matriks Evaluasi Faktor Internal .....	57
III.6.6 Pencocokan Faktor Eksternal dan Internal Perusahaan .....	59
III.6.6.1. Matriks TOWS .....	59
III.6.6.2 Grand Strategies Matrix .....	63
III.6.7. Penentuan Strategi yang akan Dilakukan .....	66
III.6.7.1. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) ...	66

### **BAB IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

IV.1. Kesimpulan .....	74
IV.2. Rekomendasi .....	75

### **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
1. Forces Driving Industry Competition . . . . .	15
2. The Grand Strategy Matrix . . . . .	27
3. Struktur Manajemen PT. Indofodd Sukses Makmur, Tbk . . . . .	35
4. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal . . . . .	47
5. Competitor Profile Matrix . . . . .	52
6. Matriks Evaluasi Faktor Internal . . . . .	58
7. Matriks Threats, Opportunities, Weaknesses and Strenght . . . . .	62
8. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) . . . . .	70

