

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

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 konsumen 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.

Perkembangan yang luar biasa ini juga mempengaruhi posisi tawar menawar para pelaku ekonomi (pasar). Konsumen sekarang lebih menuntut karena memiliki apa yang sebelumnya tidak dimilikinya, antara lain:

1. Informasi lebih lengkap tentang produk yang tersedia
2. Lebih banyak pilihan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhannya.
3. Lebih mudah berinteraksi
4. Daya beli lebih besar.
5. dan lain-lain

Sementara itu, para produsen atau supplier juga mengalami pergeseran posisi tawar-menawarnya, antara lain:

1. Perusahaan dapat memperoleh banyak informasi tentang pasar, pelanggan dan pesaingnya.
2. Perusahaan dapat mempercepat pertukaran informasi intern dalam perusahaan.
3. Perusahaan lebih mudah melakukan customisasi produknya

4. Perusahaan lebih mudah menginformasikan dan mengiklankan produknya pada wilayah geografis yang luas, seperti lewat web site.
5. dan lain-lain.

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. Dalam arena persaingan yang turbulen demikian cepat berubah, kompleks dan penuh ketidakpastian ini, meminjam bahasa Wahyudi Prakarsa (1999), bahkan tanpa ada pesaing lainpun, sebuah perusahaan dapat gagal dan terjungkal dari arena permainan. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan pelanggan semata bukan jaminan *customer loyalty*, tetapi kepuasan pelanggan yang terus menerus dijaga dan dikembangkan.

Menghadapi perubahan-perubahan mendasar ini, perusahaan bisnis harus melakukan penyesuaian-penyesuaian agar dapat survive dan sukses bersaing. Menurut Kotler

(2003), secara umum perusahaan bisnis dapat melakukan perubahan-perubahan kearah lebih memperhatikan segmen pelanggan yang dilayani dengan segenap sumber daya perusahaan melalui pemberian nilai tambah dan kinerja yang berkesinambungan agar tercipta kepuasan pelanggan sehingga dapat meraih loyalitas pelanggan.

Singkatnya, dapat dikatakan bahwa agar dapat bertahan dan sukses, perusahaan harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kapabilitasnya yang telah terbukti sukses di masa lalu serta menambah daya inovasi dan kreasi baru sehingga dapat bersaing dalam era baru ini. Untuk memenangkan hati pelanggan, perusahaan bisnis harus dapat memberikan seperangkat benefit atau nilai kepada pelanggan yang membeli atau menggunakan produknya. Masalahnya tidaklah mudah untuk mengetahui benefit apa sesungguhnya yang dikehendaki oleh pelanggan serta bagaimana menciptakan nilai dan benefit yang dikehendaki pelanggan tersebut untuk kemudian ditawarkan dan diserahkan kepada pelanggan.

Customer value secara umum dapat berupa nilai fungsional (*basic value*) dari produk yang dibelinya yang cenderung rational, dapat juga berupa nilai emotional atas pembelian produk yang dilakukannya, atau kombinasi keduanya, dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk bersangkutan.

Porter (1985:39) mengidentifikasikan proses penciptaan nilai yang disebutnya dengan istilah *value chain* yang terdiri dari sembilan aktivitas penciptaan nilai, yaitu lima buah aktivitas primer penciptaan nilai serta empat aktivitas pendukung penciptaan nilai. Aktivitas primer terdiri dari kegiatan pengadaan bahan baku atau input untuk bisnis (inbound logistics), pengolahan input menjadi output (operations), penyimpanan dan pengiriman output kepada pelanggan (outbound logistics), aktivitas pemasaran dan

penjualan output (marketing and sales) serta pelayanannya (service). Sedangkan aktivitas pendukung penciptaan nilai terdiri dari kegiatan procurement, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia serta infrastruktur perusahaan.

Selain aktivitas penciptaan nilai, setiap perusahaan bisnis tidak luput dari kegiatan yang tidak memberi nilai tambah (*nonvalue-added activities*), misalnya kegiatan menunggu proses sebelumnya ataupun kegiatan melakukan inspeksi atau pengecekan ulang. Dengan mengidentifikasi mana aktivitas yang menciptakan nilai tambah untuk dipelihara dan mana yang tidak menciptakan nilai tambah untuk dikurangi, serta mengukur biaya yang ditimbulkan masing-masing aktivitas dengan suatu system yang disebut *Activity-based Costing*, maka perusahaan bisnis dapat benar-benar memberikan suatu produk atau hasil yang bernilai bagi pelanggan.

Mengingat begitu banyaknya tuntutan dan kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda, maka tidak satupun perusahaan yang dapat melayani semuanya. Untuk itu, perusahaan bisnis harus dapat menemukan nilai yang unik yang hanya dapat diserahkan olehnya sendiri kepada pelanggan. Treacy dan Wiersema (1995:xiv-xv) telah mengidentifikasi tiga buah *distinct value disciplines* yang masing-masing dapat menghasilkan *customer value* yang berbeda, yaitu *operasional excellence*, *product leadership* dan *customer intimacy*.

Disiplin pertama, *operasional excellence* mengindikasikan bahwa perusahaan bisnis dapat menekan dan mengurangi biaya-biaya nonvalue-added sedemikian rupa sehingga ia mampu menghasilkan produk atau jasa dengan biaya rendah sehingga dapat menjualnya kepada pelanggan dengan harga murah pula. Disiplin kedua, *product leadership* mengidentifikasi perusahaan yang dapat menunjukkan kemampuan dan determinasi

untuk membuat produk yang diakui pelanggan sebagai superior, produk yang memberikan benefit sesungguhnya dan meningkatkan kinerja, yang dihasilkan dari usaha inovatif berkelanjutan. Disiplin ketiga, *customer intimacy* mensyaratkan perusahaan bisnis untuk tidak melakukan transaksi sekali pukul saja, tetapi membina *relationship* berkesinambungan dengan pelanggan melalui pemahaman yang lengkap dan memadai atas kebutuhan unik para pelanggan. Dalam hal ini, yang ditawarkan kepada pelanggan bukan goods, apalagi *commodity*, bukan juga *specialty*, tetapi melalui pembentukan *community* atas dasar apa yang dialami dalam pembelian dan penggunaan produk yang ditawarkan sampai pada membantu pelanggan menyelesaikan masalah yang mungkin dihadapi (*problem solving*).

Ketiga disiplin yang diidentifikasi oleh Treacy dan Wiersema, mirip dengan apa yang diajukan oleh Porter (1980) sebagai *Generic Competitive Strategy* yaitu *Low Cost*, *Differentiation* dan *Focus*. 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 sederhana disebut strategi perusahaan.

Kaplan dan Norton (2001, 1-3 & 12) menyatakan bahwa salah satu faktor utama kegagalan para CEO *is not bad strategy but bad execution*.

Artinya sangat penting mempunyai strategi yang dapat dijalankan dengan baik. Untuk itu diperlukan suatu bahasa untuk mengkomunikasikan strategi yang memungkinkan

pelaksanaannya secara berkesinambungan dan partisipatif oleh seluruh unsur perusahaan. Strategi akan lebih mudah dipahami dan dijalankan dengan sebuah strategy map yang menunjukkan hubungan causal antara berbagai leading dan lagging factor (cause and effect) dalam pencapaian misi dan visi perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), para CEO tidak dapat menerapkan strategi sendirian, tetapi membutuhkan kontribusi aktif dari seluruh karyawan perusahaan (make strategy everyone's everyday job). Untuk itu harus terdapat pemahaman atas apa tujuan visi dan misi perusahaan dan juga tujuan / kebutuhan masing - masing SDM melalui komunikasi yang efektif, baik upward maupun down ward, formal maupun informal.

Di Indonesia, terutama setelah terjadinya reformasi 1998 telah membawa pengaruh yang sangat besar bagi PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk sebagai produsen mie instan terbesar di Indonesia, akibat bebas masuknya bahan baku terigu sehingga mengundang masuknya berbagai pemain baru dalam industri makanan yang sama.

Kondisi ini telah menimbulkan ancaman bagi kesuksesan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk (selanjutnya disingkat PT. ISM) selama ini antara lain terlihat dari hal - hal sebagai berikut (majalah Investor, edisi 51, Maret - April 2002):

1. Penurunan pangsa pasar dari sekitar 90% lebih tahun 1999 menjadi sekitar 80% tahun 2001 dan diperkirakan dapat turun lebih jauh lagi jika tidak segera diantisipasi.
2. Untuk tahun 2001 dibandingkan tahun 2000 pertumbuhan volume penjualan hanya sekitar 0.8%, dapat dikatakan tidak ada pertumbuhan jika dilihat dari rata-rata pertumbuhan industri yang sekitar 5% per tahun.

3. Beberapa pemain baru telah cukup mendominasi di beberapa daerah seperti di Sumatera Utara, sebagian Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat, terutama untuk segmen harga bawah. Pemain baru ini masuk dengan kreativitas dan inovasi produk seolah-olah menjadikan PT. ISM sebagai musuh bersama.

Dengan melihat kondisi seperti di atas, penulis membuat laporan perusahaan dengan judul "Strategi PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk Mempertahankan Posisi sebagai Market Leader".

1.2. Permasalahan

Laporan perusahaan ini dimaksudkan untuk mengkaji strategi bisnis PT. ISM dalam upaya mempertahankan posisi pasar sebagai pemimpin dalam industri makanan khususnya mie instan.

1.3. Batasan Permasalahan

Mengingat PT. ISM mempunyai berbagai line of business seperti tepung terigu dan minyak goreng, dalam laporan ini hanya akan dibahas masalah yang terjadi pada bisnis mie instan (noodle) dalam kurun waktu tahun 2001 dan 2002.

Data yang dipakai sebagai landasan analisis adalah bahan-bahan yang dipublikasikan seperti laporan tahunan maupun laporan lainnya untuk Bapepam, serta bahan-bahan dari berbagai majalah bisnis dan surat kabar dan lain-lain.

I. 4. Tujuan dan Manfaat:

Tujuan laporan perusahaan ini untuk mengkaji apakah strategi yang dilakukan PT.

ISM telah sesuai dengan landasan teori yang diuraikan dalam Bab II.

Pengkajian strategi yang diterapkan diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Untuk menganalisis dan memberikan kritik membangun bagi manajemen PT. ISM atas apa yang telah dilakukannya.
2. Untuk menawarkan beberapa saran rekomendasi dan input bagi manajemen.

I. 5. Kerangka Pemikiran

Strategi perusahaan yang baik mencerminkan tanggapan perusahaan terhadap perubahan lingkungannya sesuai dengan kemampuan dan kemauannya. Artinya strategi bisnis perusahaan merupakan hasil dari assesmen terhadap lingkungan eksternalnya, baik makro maupun lingkungan industrinya yang dapat menjadi kesempatan ataupun ancaman dihubungkan dengan hasil penakaran terhadap kemampuan atau kekuatan serta kelemahan yang dimilikinya dalam kaitannya dengan visi dan misi perusahaan sehingga disusunlah berbagai langkah cara menjalankan bisnisnya. Suatu strategi yang baik mencerminkan kecocokan (fit) antara factor eksternal dengan factor internal. Secara sederhana, hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



I. 6. Kerangka Laporan Perusahaanaan:

Laporan perusahaan ini terdiri dari 4 bab, yaitu:

Bab I Pendahuluan: akan dibahas mengenai latar belakang, lingkup dan batasan, permasalahan dan batasan permasalahan serta tujuan dan kerangka laporan perusahaan,

Bab II Landasan Teoritis: akan dibahas mengenai pengertian strategi perusahaan, factor lingkungan eksternal perusahaan, kerangka analisis industri dari Michael E. Porter, factor lingkungan internal perusahaan dan factor persaingan serta bagaimana mengevaluasi berbagai factor lingkungan perusahaan ini dengan TOWN Matrix serta Grand Strategy Matrix. Kemudian akan dibahas juga berbagai alternative strategi bersaing dari Porter dan strategi bersaing untuk menjadi market leader. Setelah itu akan dibahas penentuan strategi bersaing berdasarkan hasil evaluasi berbagai alternative strategi yang mungkin dilakukan dengan menggunakan The Ouantitative Strategic Planning Matrix (OSPM).

Bab III Analisis terhadap PT. ISM: Profil PT. ISM yang meliputi sejarah singkatnya, struktur organisasi, line of bisnisnya, dan analisis factor lingkungan eksternal, lingkungan pesaing dan faktor lingkungan internalnya, kemudian akan dianalisis juga ancaman, kesempatan, kelemahan dan kekuatannya dengan TOWS Matrix serta Grand Strategy Matrix untuk mengetahui

berbagai alternative strategi yang dapat dilakukan sesuai situasi dan kondisi PT. ISM. Kemudian akan dibahas alternatif strategi mana yang paling sesuai dengan berbagai faktor lingkungan PT. ISM dengan menggunakan analisis berdasarkan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Bab IV Kesimpulan dan Saran: Berisi rangkuman dari hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya dalam bentuk kesimpulan dan saran rekomendasi yang penulis ajukan.

