

STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PT 'ABCD' TBK. DI INDUSTRI MAKANAN OLAHAN PADA TAHUN 2015

Kanya Lakshmi Sidarta ^{*)}, Rina Oktaviani ^{**)}, dan Kirbrandoko ^{**)}

^{*)} PT Golden Plantation, Tbk

Jl. Prof. Dr. Soepomo SH, No 233, Tebet, Jakarta Selatan 12820

^{**)} Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl. Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***)} IMMI Management Training & Consulting

Jl. Tebet Tim. Dalam Raya Tebet Kota Jakarta Selatan 12820

ABSTRACT

The distribution of market share of Indonesia's processed food industry is dominated by only a few companies, i.e. one company representing 20% of market share, three companies representing 10% of market share, and 124 companies representing 35% of shares (2013, LEK insights). This condition is also shown by there are only 15 companies which are listed in Indonesian Stock Exchange (BEI) as sub-sectors of food and beverages. CV 'ABCD', known as the 'ABCD', is one of the companies listed on the BEI on the sub-sectors of food and beverages. Thus, the purposes of this study were to examine the factors influencing the competition in the processed food industry in Indonesia, to analyze the competitiveness of 'ABCD' among other competing companies listed on BEI, and to propose alternative strategies to improve the competitiveness of 'ABCD' within the developing and challenging market. The analytical tools used in the study were Porter's Diamond Model, Firm Value Creation and AHP. The results showed that the factors affecting the competitiveness of the processed food industry in Indonesia, in reference to Porter's Diamond Model, is the availability of products (good quality & innovative), the number of requests, the decision-making process with a clear purpose, value creation, and good internal and external relations. The alternative strategy proposed in enhancing the competitiveness of 'ABCD' is improving quality standards in an integrated system by the CEO (owner) and Director of Marketing as the main actors in the clear decision process.

Keywords: AHP, competitiveness, diamond porter, processed food industry, BEI

ABSTRAK

Distribusi pangsa pasar industri makanan olahan Indonesia didominasi oleh hanya beberapa perusahaan, 1 perusahaan mewakili 20% pangsa pasar, sementara 3 perusahaan mewakili 10% pangsa pasar dan 124 perusahaan mewakili 35% saham (2013, LEK insights). Kondisi ini juga ditunjukkan oleh hanya 15 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) sebagai sub sektor makanan & minuman. PT 'ABCD' Tbk., Yang dikenal sebagai 'ABCD' adalah salah satu perusahaan yang terdaftar di BEI pada sub sektor industri makanan dan minuman. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor berpengaruh terhadap persaingan di industri makanan olahan di Indonesia, untuk menganalisis daya saing 'ABCD' antara perusahaan pesaing yang terdaftar di BEI, dan untuk mengusulkan strategi alternatif untuk meningkatkan daya saing 'ABCD' di pasar yang berkembang dan menantang. Alat analisis yang digunakan berupa Porter's Diamond Model, Firm Value Creation dan AHP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi daya saing industri makanan olahan di Indonesia berdasarkan Porter's Diamond Model adalah ketersediaan produk (kualitas baik & inovatif), jumlah permintaan, proses pengambilan keputusan dengan tujuan yang jelas, penciptaan nilai, dan baik hubungan internaly dan externaly. Strategi alternatif yang diusulkan dalam meningkatkan daya saing untuk 'ABCD' adalah meningkatkan standar mutu dalam suatu sistem terpadu oleh CEO (pemilik) dan Direktur Pemasaran sebagai aktor utama dalam proses pengambilan keputusan yang jelas.

Kata kunci: AHP, daya saing, diamond porter, industri makanan olahan, BEI

¹ Alamat Korespondensi:

Email: lakshmi.sidarta@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman di Indonesia terus menunjukkan perkembangan yang positif dan memberikan kontribusi yang semakin besar bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Sebagaimana disampaikan dalam siaran pers Kementerian Perindustrian pada Januari 2015, bahwa pada periode Januari sampai dengan September 2014, kontribusi industri makanan dan minuman (termasuk tembakau) secara kumulatif terhadap PDB Nonmigas adalah sebesar 36,85%, dan kontribusi sektor industri pengolahan nonmigas terhadap total Pendapatan Domestik Bruto (PDB) mencapai 20,92%. Pertumbuhan industri makanan dan minuman (termasuk tembakau) menunjukkan pertumbuhan tertinggi dengan persentase pertumbuhan mencapai 8,80%. Laju pertumbuhan ini jauh lebih tinggi dari pertumbuhan industri nonmigas pada tahun 2010 yang hanya 5,12%. Hal ini merupakan pertumbuhan tertinggi sejak tahun 2005.

Namun pada kesempatan berbeda, GAPMMI menyatakan pertumbuhan penjualan di industri makanan dan minuman olahan pada kuartal pertama 2015 diprediksi berkisar 4–5%, hal ini menunjukkan sedikit penurunan pada basis *year-on-year* (y/y) pada kuartal yang sama pada 2014 dikarenakan adanya faktor-faktor yang menghambat industri ini berupa penurunan subsidi bahan bakar, ekspor yang melambat, ketergantungan industri ini pada impor bahan mentah, melemahnya daya beli masyarakat karena rendahnya harga-harga komoditas, dan nilai tukar rupiah yang lemah. Hal ini menunjukkan adanya ketergantungan industri makanan dan minuman Indonesia terhadap komponen impor, fluktuasi nilai mata uang dan perekonomian nasional.

Pada tahun 2014, omset di industri makanan dan minuman Indonesia mencapai Rp1.020 triliun, naik dari Rp940 miliar di 2013. Disisi lain tidak hanya pada komponen bahan mentah, tetapi bahwa komposisi impor sektor makanan dan minuman terlihat lebih besar daripada ekspor. Jika dilihat secara lebih seksama kondisi ini menunjukkan peluang industri makanan dan minuman di Indonesia masih sangat luas, didukung dengan populasi penduduk yang sangat besar mencapai lebih dari dua ratus juta orang, disamping itu pola konsumsi masyarakat juga cenderung mengalami perubahan ke arah modern (Euromonitor International, 2014). Tuntutan kehidupan modern mengarahkan

pada gaya hidup praktis dan efisien telah mengubah kecenderungan pola makan dan konsumsi, khususnya pada masyarakat perkotaan, ke arah makanan siap santap yang telah mengalami pengolahan (Lake and Jo-Ann L, 2000).

Kondisi ini merupakan peluang yang tinggi bagi industri makanan olahan Indonesia, hal ini pun sejalan dengan visi dan misi Nawa Cita Presiden RI, bahwa kedaulatan pangan akan terus diupayakan dengan memanfaatkan sumber daya dalam negeri melalui pengembangan berbasis agro, baik sebagai bahan pangan pokok maupun untuk memenuhi bahan baku industri makanan dan minuman. Di samping itu, diketahui bahwa belanja makanan dan minuman di Indonesia terus bertumbuh dengan proyeksi CAGR 2012-2017F sebesar 9,3% (LEK Insight, 2013) dan beberapa kunci pemicu pertumbuhan konsumsi makanan dan minuman antara lain terlihat dari pertumbuhan ekonomi dan pendapatan, populasi kelompok muda, penetrasi perdagangan modern (*modern trade*) dan pertumbuhan urbanisasi.

Segmen pasar industri makanan olahan di Indonesia sangat dikuasai oleh segelintir pemain. Sebanyak 20% dikuasai oleh satu grup perusahaan, sekitar 10% pasar dikuasai oleh tiga grup perusahaan, sekitar 35% pasar dikuasai oleh 124 perusahaan (LEK Insight, 2013). Hal ini pun terlihat pada sub sector industri makanan dan minuman yang tercatat di Bursa Efek Indonesia yang hanya berjumlah 15 perusahaan, 6 perusahaan diantaranya lebih fokus bergerak di bidang makanan saja. Keenam perusahaan tersebut adalah PT 'ABCD' Tbk, PT BCDE Tbk, PT CDEF Tbk, PT DEFG Tbk, PT EFGH Tbk, PT FGHI Tbk, mereka dapat dianggap mewakili industri makanan olahan di Indonesia. Diantara perusahaan lainnya yang tercatat di BEI, 'ABCD' termasuk pemain yang relatif muda dibandingkan dengan pendahulunya seperti BeCeDe dan DEFG. Namun dalam perjalanan usaha selama 6 tahun terakhir, 'ABCD' menunjukkan pertumbuhan yang terus meningkat bahkan berada diatas rata-rata pertumbuhan industrinya. Dari yang semula hanya menguasai 1% pangsa pasar makanan olahan pada 2009 secara gradual telah berhasil menguasai 6% pada tahun 2014.

Tujuan penelitian ini adalah 1) Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi persaingan industri makanan olahan di Indonesia, 2) Menganalisis daya saing 'ABCD' dalam menghadapi dinamika tantangan dan

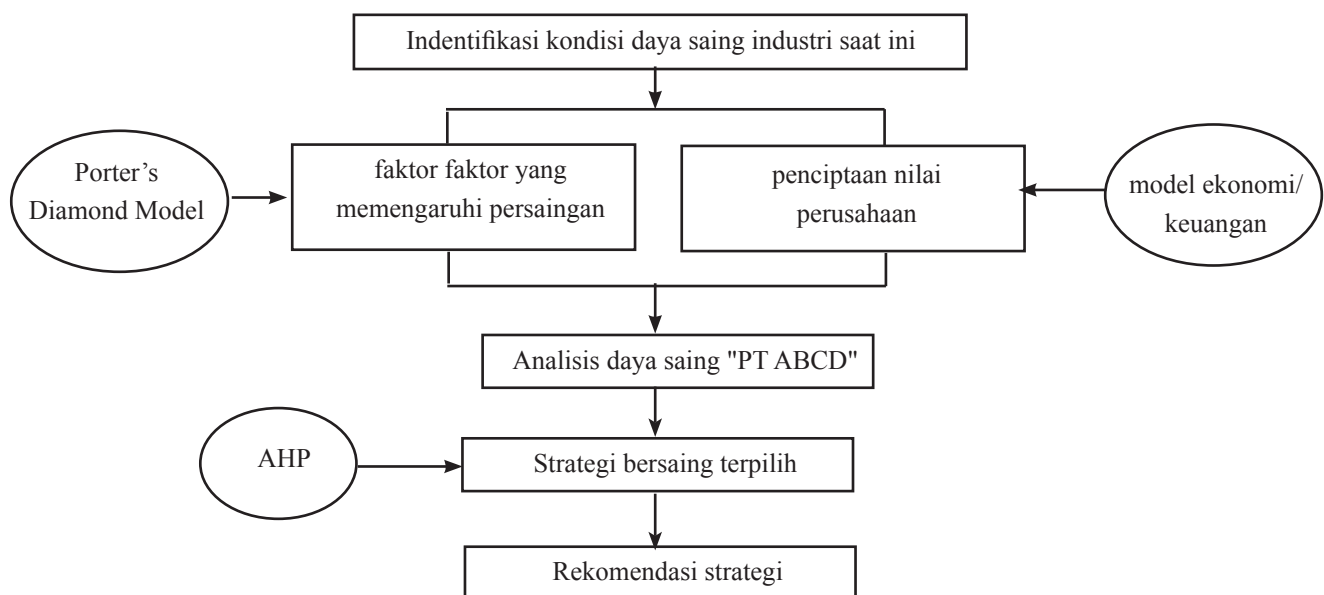
peluang pasar baru, 3) Memberikan usulan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing 'ABCD' dalam menghadapi berbagai tantangan dan peluang pasar yang terus bertumbuh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Jakarta pada PT 'ABCD' Tbk. Rentang waktu yang dilakukan pada penelitian ini adalah selama bulan Juli–September 2015. Penelitian menggunakan data keuangan publik sejak 2009 sampai akhir 2014. Penelitian ini menggunakan metode eksploratif dan metode deskriptif berupa studi kasus 'ABCD' dengan analisis Porter's Diamond, *Firm Value Creation* dengan analisis akuntansi/keuangan dan AHP. Data yang digunakan adalah data primer (FGD dan kuesioner) dan sekunder (laporan keuangan enam perusahaan yang tercatat di BEI). Responden adalah para pakar yang dianggap sangat menguasai bisnis makanan olahan baik sebagai pelaku maupun sebagai industri yang diwakili. Pelaku usaha adalah yang mempunyai keahlian lengkap pada masing-masing bidang yang menggambarkan rantai nilai aktivitas secara keseluruhan pada internal perusahaan. Pelaku industri makanan olahan diwakili ketua umum asosiasi makanan dan minuman seluruh Indonesia.

Porter's Diamond Model dan *Firm Value Creation* digunakan untuk melihat pemetaan 'ABCD' diantara para pesaing di industri makanan olahan, kemudian berdasarkan *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara dan kuesioner diketahui apa saja yang menjadi faktor dalam peningkatan daya saing perusahaan (Alwarashdeh R, 2015). Selanjutnya, untuk memperoleh alternatif strategi yang cocok bagi 'ABCD' dilakukan penyusunan hierarki keputusan sesuai model AHP dan penyusunan kuesioner untuk dituangkan melalui alat *expert choice* sehingga dapat diketahui aktor yang menentukan, tujuan yang menjadi harapan para aktor, beberapa strategi alternatif yang dapat meningkatkan daya saing 'ABCD', dan pada akhirnya dapat mengetahui prioritas alternatif tertinggi sebagai strategi terpilih.

Analisis diawali dengan identifikasi kondisi daya saing industri makanan olahan di Indonesia saat ini, kemudian memahami pemetaan posisi 'ABCD' dalam industrinya di Indonesia. Pemahaman posisi 'ABCD' saat ini diantara para pesaingnya memudahkan pemilihan langkah-langkah strategis ke depan untuk meningkatkan posisi daya saing perusahaan dalam menghadapi berbagai perubahan kondisi dan dinamika industri. Kerangka pemikiran penelitian tersaji pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Faktor-faktor yang Memengaruhi Persaingan Industri Makanan Olahan di Indonesia

Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saing pada industri makanan olahan. Untuk menganalisis faktor-faktor tersebut digunakan alat analisis berdasarkan Porter's Diamond Model yang meliputi kondisi faktor, kondisi permintaan, kondisi strategi, struktur dan persaingan (*rivalry*) industri, kondisi industri terkait dan industri pendukung, peran pemerintah, serta peran kesempatan. Secara rinci hubungan antara faktor yang dianalisis berdasarkan Porter's Diamond Model dijelaskan pada Gambar 2.

Dalam menentukan faktor yang memiliki pengaruh paling besar menggunakan enam responden pakar, dengan skala 1–5 berdasarkan tingkat yang berpengaruh terhadap daya saing makanan olahan. Nilai 5 (sangat menentukan), nilai 4 (lebih menentukan), nilai 3 (menentukan), nilai 2 (sedikit menentukan), nilai 1 (tidak menentukan). Untuk mengetahui lebih rinci bobot prioritas masing-masing faktor dapat dilihat pada Tabel 1. Hasil determinan yang diperoleh dengan pendekatan model Diamond dari Porter diperoleh determinan kompetisi dalam prioritas terbesar dengan rata-rata nilai sebesar 4,8 dan 4,7. Prioritas tertinggi dari determinan tersebut ditetapkan sebagai faktor-faktor yang memengaruhi sasaran yang akan dicapai. Faktor-faktor tersebut:

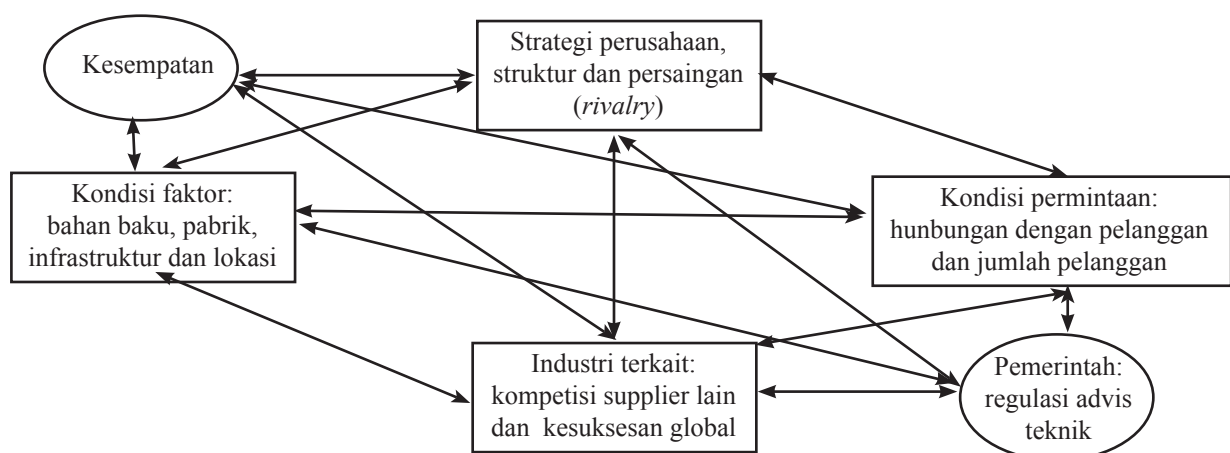
- F1 : ketersediaan produk (berkualitas & inovatif) dengan rata-rata nilai sebesar 4,8
 F2 : permintaan pasar dengan rata-rata nilai 4,7

- F3 : pengambilan keputusan yang jelas dengan rata-rata nilai 4,8
 F4 : penciptaan nilai (*value creation*) dengan rata-rata nilai 4,7
 F5 : hubungan kerja yang bagus dengan rata-rata nilai 4,7

Kelima faktor hasil analisis Porter's Diamond Model tersebut menjadi faktor kriteria dalam menentukan strategi untuk meningkatkan daya saing dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada pembahasan selanjutnya.

Analisis Daya Saing Perusahaan

Penilaian perusahaan dapat dilakukan melalui pendekatan keuangan dan ekonomi (Adsera X and Vinolas P, 2003). Sementara itu, penciptaan nilai perusahaan pada masing-masing perusahaan yang diteliti dapat diketahui dari nilai yang dikreasikan pada bidang-bidang kegiatan yang dijalankan dalam menjalankan bisnis, yaitu kegiatan penciptaan produk, penciptaan nilai yang direalisasikan, pengadaan bahan baku, kegiatan yang membawa pengaruh terhadap nilai modal, dan kegiatan pemeliharaan kegiatan usaha ataupun menjalankan operasional kantor dalam interaksinya dengan lingkungan sosial di sekitarnya (Bowman C and Ambrosini V, 2007). Gambaran nilai yang dikreasikan pada setiap bidang kegiatan dan bagaimana perbandingannya antar perusahaan pada Tabel 2. Di samping itu, juga menjelaskan penciptaan nilai pada kegiatan yang mengkreasi nilai yang dapat direalisasikan adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mendapatkan hasil dari produk yang dijual.



Gambar 2. Model diamond Porter

Tabel 1. Faktor yang memengaruhi daya saing industri makanan olahan berdasarkan Porter's Diamond Model

Determinan kompetisi	1	2	3	4	5	jumlah respon	Rataan Nilai
Kondisi Faktor							
Ketersediaan sumber daya manusia (dalam berbagai keahlian yang lengkap)	-	-	-	1	5	6	4,8
Ketersediaan sumber daya fisik (pabrik, gudang, <i>outlet</i>)	1	-	1	1	3	6	3,8
Ketersediaan pengetahuan (akan produk olahan)	-	1	-	4	1	6	3,8
Faktor lokasi	1	-	4	1	-	6	2,8
Ketersediaan infrastruktur	1	-	1	2	1	5	3,4
Kondisi Permintaan							
Pelanggan yang ' <i>demanding</i> '	-	2	-	2	2	6	3,7
Jumlah pelanggan lokal independen yang besar	-	-	-	2	4	6	4,7
Membangun hubungan panjang dengan pelanggan inti	-	-	-	3	3	6	4,5
Antisipasi pembeli lokal terhadap pasar lain	-	3	-	3	3	6	3,0
Pasar ekspor	1	-	3	2	-	6	3,0
Strategi, Struktur, dan '<i>Rivalry</i>' Perusahaan							
Pengambil keputusan dengan ' <i>goals</i> ' yang jelas	-	-	-	1	5	6	4,8
Kompetisi dalam biaya	-	-	-	2	4	6	4,7
Kompetisi dalam kualitas	-	-	-	3	3	6	4,5
Manager yang termotivasi	-	1	-	2	3	6	4,2
Kebanggaan nasional	-	3	2	-	1	6	2,8
Investasi dalam R&D	-	-	-	3	3	6	4,5
Teknisi profesional	-	-	1	2	3	6	4,3
Hubungan kerja yang bagus	-	-	-	2	4	6	4,7
Progres investasi untuk meningkatkan ketrampilan	-	1	2	2	1	6	3,5
Kompetisi domestik	-	-	1	1	4	6	4,5
Kompetisi dengan perusahaan asing	-	-	4	1	1	6	3,5
Industri Terkait dan Pendukung							
Kompetisi perusahaan <i>supplier</i>	-	-	4	2	-	6	3,3
Koordinasi antara <i>supplier</i> dan perusahaan	-	-	1	2	3	6	4,3
<i>Cluster</i> industri pendukung	-	1	3	2	-	6	3,2
Konsentrasi rival domestik	-	2	2	2	-	6	3,0
Kesuksesan global industri terkait	-	-	3	3	-	6	3,5
Kebijakan Pemerintah							
Avis bisnis dan teknis	1	3	1	1	-	6	2,3
Perpajakan yang konsisten	-	2	3	1	-	6	2,8
Kebijakan impor bahan baku	-	-	-	5	1	6	4,2
Kesempatan Kegiatan							
Konflik sosial	1	-	3	1	1	6	3,2
Kegiatan pengolahan limbah	-	2	2	1	1	6	3,2

Pada Table 2 juga menunjukkan bahwa persaingan industri dikuasai oleh grup BeCeDe (CDEF dan BCDE*) dari waktu ke waktu mencapai diatas 70%. Posisi selanjutnya adalah DEFG yang menguasai pangsa pasar antara 11–16%. 'ABCD' terlihat bersaing secara bertahap untuk semakin mendekati DEFG dengan penguasaan pangsa pasar dari 1% pada tahun 2009 dan terus bertumbuh mencapai 6% pada tahun 2014.

Penciptaan nilai pengadaan bahan baku terhadap nilai yang direalisasikan (penjualan) (Tabel 3) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyiapkan bahan baku dibandingkan dengan kemampuan menghasilkan realisasi penjualan yang diperoleh. Perbandingan ini dapat diartikan sebagai tingkat ketergantungan bahan baku di dalam kegiatan usaha masing-masing perusahaan. Tingkat ketergantungan masing-masing

perusahaan dari tahun pertama sampai tahun ke-enam terlihat dalam Gambar 3.

Kemampuan perusahaan dalam pengadaan bahan baku terhadap realisasi penjualan menunjukkan bagaimana komposisi tingkat ketergantungan perusahaan dalam mengelola bahan bakunya. Semakin kecil persentasinya artinya tingkat ketergantungannya semakin rendah atau semakin mampu berkreasi atau berinovasi dalam menyiasati kebutuhan akan bahan baku tanpa mengganggu kelancaran produksi untuk mendapatkan volume produk yang siap untuk dipasarkan. Pada Gambar 3 terlihat bahwa 'ABCD' selama 6 tahun berada pada urutan 3 dan 4 diantara para pesaingnya atau hanya sebatas rata-rata saja. Semakin kecil artinya semakin kreatif. Berada dalam kategori rata-rata menunjukkan bahwa perusahaan berada pada tingkatan bertahan terhadap ketergantungan bahan baku di dalam industri.

Kemampuan perusahaan dalam memproses bahan baku sehingga menjadi produk jadi dijelaskan pada Tabel 4 dan Gambar 4. Kemampuan penciptaan nilai dalam memproses bahan baku tersebut antara lain dilakukan melalui penempatan jumlah tenaga kerja dan mesin produksi yang terlibat. Dalam kinerja enam tahun terakhir terlihat bahwa 'ABCD' semakin efisien didalam penciptaan nilai produk dari yang semula berada pada urutan 5 dari 6 pada tahun pertama selanjutnya telah menjadi semakin membaik, bahkan pada tahun keenam telah berhasil menjadi yang paling efisien diantara para pesaing di industrinya.

Dipandang dari arus dana, kegiatan penciptaan nilai yang direalisasikan di dalam usaha merupakan arus dana yang masuk kedalam perusahaan dari hasil penjualan, sementara keempat kegiatan lain, pada umumnya merupakan kegiatan yang menyebabkan aliran dana keluar baik untuk saat ini maupun untuk masa yang

akan datang. Secara sederhana kelima kegiatan tersebut dapat menghasilkan '*firm value creation*' secara bersih. Penciptaan nilai perusahaan secara bersih pada tahun berjalan pada masing-masing perusahaan terlihat pada Tabel 5.

Gambaran penciptaan nilai perusahaan bersih lebih memperjelas bagaimana kontribusi masing-masing kegiatan terhadap '*firm value creation*' secara keseluruhan (Hoskisson RE *et al.* 2008). Pada Tabel 5 terlihat bahwa pada tahun 2013 dan 2014, 'ABCD' melakukan kegiatan yang mengeluarkan dana cukup besar bahkan melebihi kegiatan yang dapat menghasilkan penciptaan realisasi penjualan (hasil bersih yang negatif).

Hasil analisis Porter's Diamond Model dan analisis penciptaan nilai perusahaan dapat dijadikan landasan dalam perancangan hierarki AHP untuk mendapatkan strategi peningkatan daya saing 'ABCD' terpilih (Bhushan N and Rai K, 2004). Sintesis faktor-faktor yang menjadi kriteria dalam penentuan strategi merupakan hasil analisis Porter's Diamond Model dan sintesis penciptaan nilai perusahaan (Kumwenda, Miriam K, 2011), ditambah dengan wawancara mendalam dan diskusi dengan para pakar, uji kuesioner, dan literatur serta gambaran rantai nilai yang harus saling berkesinambungan dalam menjalankan usaha dijadikan kriteria selanjutnya dalam penentuan aktor, tujuan dan pilihan strategi dituangkan dalam AHP melalui alat bantu *expert choice* (Ak H, 2015).

Rancangan hierarki AHP mulai dari faktor-faktor, aktor, tujuan dan alternatif strategi sebelum dijadikan kuesioner terlebih dahulu dikonfirmasi dengan para pakar. Secara lengkap hasil analisis strategi dalam meningkatkan daya saing dengan AHP (Jin B, Chang MH, 2006) diuraikan pada Gambar 5.

Tabel 2. Nilai dan bobot penciptaan yang direalisasikan

Perusahaan	Nilai (Rp miliar)						Bobot (%)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
'ABCD'	533	705	1753	2748	4057	5140	1	1	3	4	5	6
CDEF	4008	17960	19367	21575	25095	30022	9	38	33	33	34	35
BCDE*	33389	20443	25965	28485	30529	33572	76	43	44	43	41	39
DEFG	4777	7224	9454	10511	12018	14169	11	15	16	16	16	16
EFGH	486	612	813	1191	1506	1880	1	1	1	2	2	2
FGHI	627	763	1028	1284	1695	2170	1	2	2	2	2	2
Total	43820	47707	58380	65794	74900	86953	100	100	100	100	100	100

Tabel 3 Nilai pengadaan bahan baku

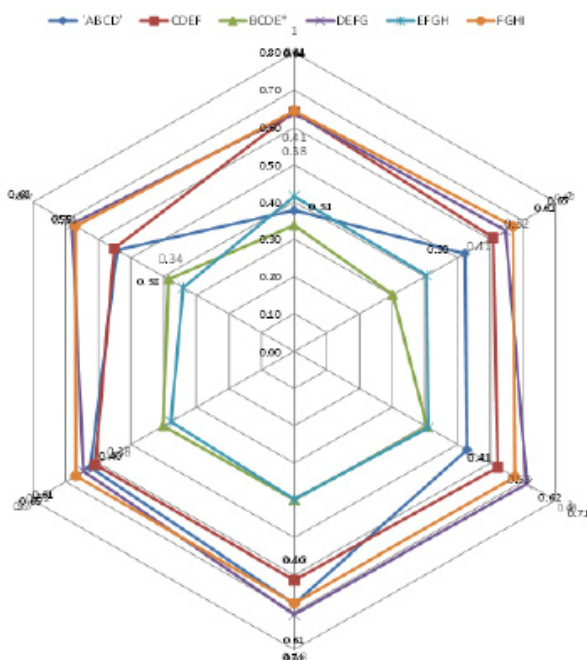
Perusahaan	Nilai (Rp miliar)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
'ABCD'	201	368	928	1862	2532	2786
CDEF	2576	10937	12073	13247	15288	16537
BCDE*	11268	6175	10561	11359	12254	12925
DEFG	3052	4675	6729	7425	7757	9650
EFGH	202	248	334	473	569	639
FGHI	404	511	694	868	1134	1454
Total	17703	22914	31319	35234	39534	43991

Tabel 4. Nilai penciptaan produk

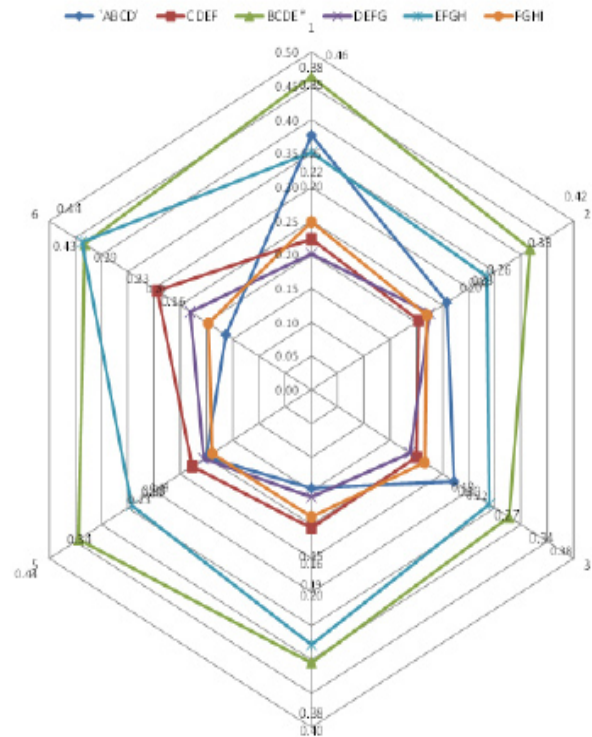
Perusahaan	Nilai (Rp miliar)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
'ABCD'	201	182	477	401	812	837
CDEF	895	3676	3876	4418	5699	8815
BCDE*	15492	8533	9790	11528	13548	14515
DEFG	961	1635	1778	1669	2461	3268
EFGH	171	205	276	450	516	822
FGHI	156	168	222	242	320	426
Total	17876	14399	16419	18708	23356	28683

Tabel 5. Penciptaan nilai perusahaan bersih

Perusahaan	Nilai (Rp miliar)					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
'ABCD'	88	112	273	355	(1446)	(938)
CDEF	249	3061	1964	2088	1949	2215
BCDE*	3548	2572	3419	3189	952	3136
DEFG	492	615	276	591	1121	769
EFGH	65	91	107	136	(102)	(21)
FGHI	(322)	(316)	53	107	155	(634)
Total	4119	6134	6093	6466	2630	4527



Gambar 3. Perbandingan penciptaan pengadaan bahan baku terhadap realisasi penjualan (%)



Gambar 4. Perbandingan penciptaan produk terhadap realisasi penjualan (%)

Strategi Meningkatkan Daya Saing Terpilih dengan Metode AHP

Hasil pemilihan atau penyusunan prioritas dalam konsep yang terstruktur dalam hirarki sintesis AHP terlihat pada Gambar 5. Hasil olahan AHP dengan *expert choice* menurut pendapat para pakar, menunjukkan bahwa alternatif strategi hasil sintesis untuk mencapai sasaran utama adalah Peningkatan Standar Mutu dengan bobot sebesar 0,370 berikutnya adalah memperkuat R&D yang peka dengan lingkungan sekitar. Selanjutnya, melakukan promosi produk dan membuka akses ke saluran pasar baru, dan yang terakhir adalah terus melakukan penciptaan iklim usaha yang berkelanjutan.

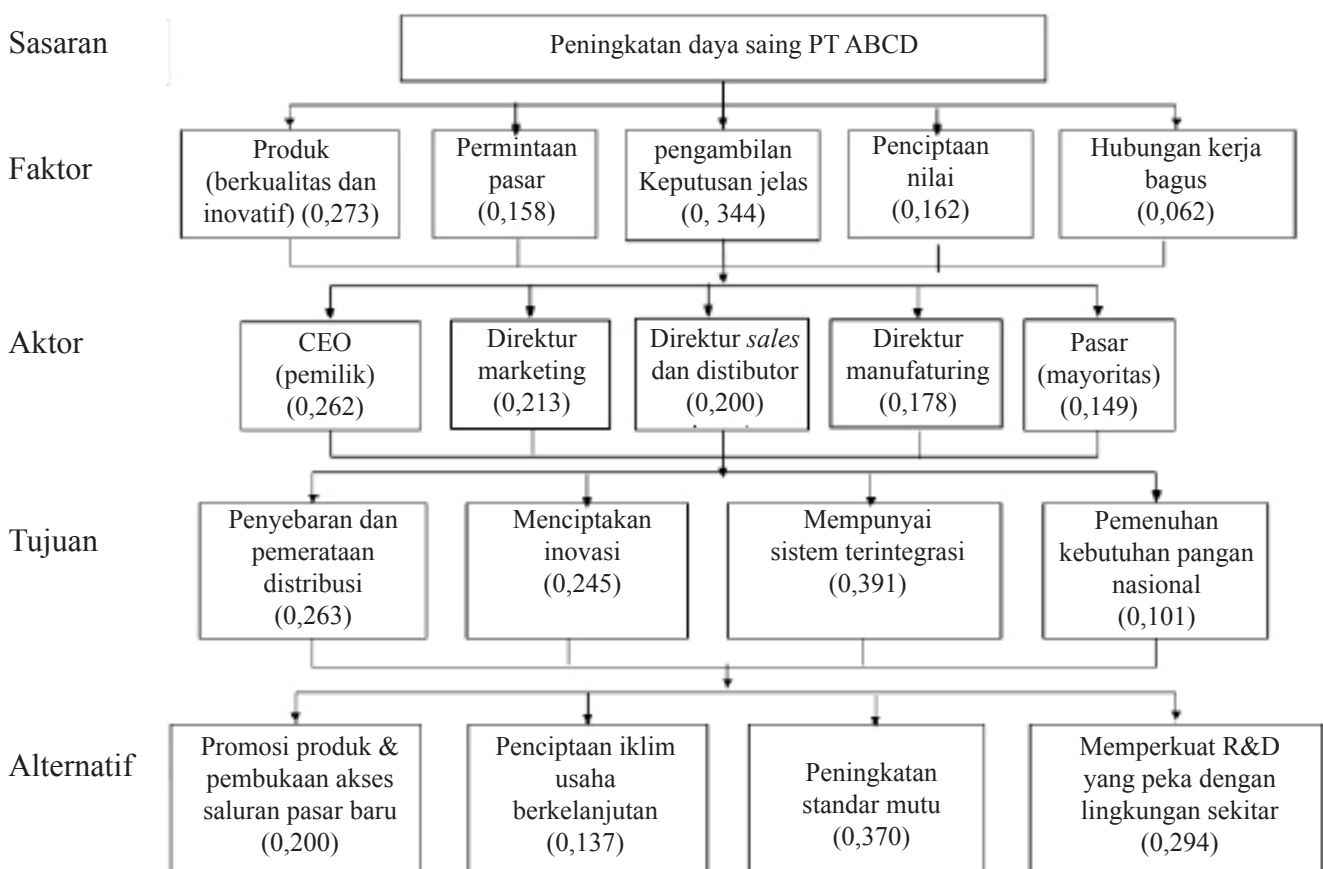
Gambaran faktor-faktor yang memengaruhi strategi, menunjukkan bahwa faktor utama dalam peningkatan daya saing 'ABCD' adalah pengambilan keputusan yang jelas, kedua adalah produk yang berkualitas dan inovatif, ketiga adalah penciptaan nilai, keempat adalah permintaan pasar, dan faktor kelima adalah hubungan kerja yang bagus baik secara internal maupun dengan pihak eksternal. Artinya, Pengambilan Keputusan yang Jelas merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan daya saing 'ABCD'. Proses dan penentuan yang tegas dalam pengambilan keputusan menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan upaya peningkatan daya

saing 'ABCD'. didukung oleh peran para aktor penting lainnya (Hidayat P, 2012).

Untuk menjalankan strategi yang ada, selain faktor juga diperlukan adanya aktor yang mempunyai peran penting dalam pengambilan keputusan (Deschenes S *et al.* 2014) terhadap upaya peningkatan daya saing 'ABCD'. Hasil menunjukkan bahwa, aktor utama yang berperan penting dalam peningkatan daya saing 'ABCD' adalah CEO (Pemilik) sebagai pimpinan tertinggi perusahaan dalam hal ini juga merangkap sebagai bagian dari pemilik perusahaan, selanjutnya adalah Direktur Marketing, aktor ketiga adalah Direktur Sales dan Distribusi, aktor keempat adalah Direktur Manufacturing, dan aktor terakhir adalah peran Pasar yang mewakili mayoritas pemangku kepentingan eksternal sebagai aktor dalam upaya peningkatan daya saing perusahaan. Artinya sudah jelas bahwa CEO (merangkap pemilik) merupakan pemegang dan pengambil keputusan terakhir yang sangat berpengaruh dalam peningkatan daya saing 'ABCD', kemudian didukung oleh Direktur Marketing, serta aktor-aktor lainnya. Dalam penelitian ini terlihat

bahwa faktor Pasar walaupun mewakili industri secara mayoritas membawa pengaruh terkecil dibandingkan aktor lainnya terhadap proses peningkatan daya saing perusahaan.

Sebaik apapun strategi yang akan dijalankan, namun tanpa adanya suatu tujuan yang jelas, maka strategi tersebut tidak akan berjalan dengan efektif (Ireland RD *et al.* 2008). Hasil analisis menunjukkan bahwa tujuan yang menjadi prioritas utama dalam peningkatan daya saing 'ABCD' adalah mempunyai sistem terintegrasi, tujuan kedua adalah penyebaran dan pemerataan distribusi, tujuan selanjutnya adalah menciptakan inovasi, dan tujuan keempat adalah pemenuhan kebutuhan pangan nasional. Artinya, bahwa untuk meningkatkan dan mempunyai Standar Mutu pada perusahaan, dapat dilakukan dengan mengacu pada tujuan utama untuk mempunyai sistem terintegrasi, dengan peran aktor utamanya adalah CEO (merangkap pemilik) dan Direktur Marketing serta aktor lainnya yang berperan dalam pengambilan keputusan yang jelas.



Gambar 5. Sintesis AHP peningkatan daya saing PT 'ABCD'

Implikasi Manajerial

Hasil dari analisis Porter's Diamond Model dalam memengaruhi persaingan industri makanan olahan di Indonesia adalah ketersediaan produk yang berkualitas dan inovatif, artinya secara manajerial perusahaan 'ABCD' harus dapat menjamin mutu produk dengan standar dan sertifikasi sesuai dengan ketentuan nasional seperti SNI maupun internasional seperti *Food Safety Standard* serta dapat menjamin kepuasan konsumen/pelanggan secara berkelanjutan. Selain itu, dengan permintaan pasar yang besar perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang pasar dengan menciptakan produk yang inovatif sehingga dapat menghasilkan diversifikasi produk yang beragam. Untuk mendukung hal tersebut manajemen puncak harus dapat mengambil keputusan yang tepat, terencana dan terukur sehingga visi-misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai dan tercipta perusahaan yang memiliki efektivitas yang baik dan sehat. Tentunya agar perusahaan dapat menciptakan dan menanamkan nilai-nilai perusahaan yang terus memberikan nilai tambah, dapat menjaga hubungan kerja dengan bagus perlu segera menerapkan standar mutu dalam sistem yang terintegrasi untuk dijadikan pedoman dalam menghadapi persaingan kedepan.

Metodologi penyusunan alternatif strategi perusahaan dengan menggunakan pendekatan Porter's diamond model dan analisis ekonomi dapat menggambarkan penciptaan nilai yang dihasilkan oleh perusahaan yang kemudian dituangkan dalam hirarki AHP untuk memilih strategi prioritas dapat segera dilakukan dengan mudah oleh manajemen sehingga dapat tercipta suatu strategi yang dapat diterapkan dalam standar mutu yang baik, seragam dan terjaga serta terukur. Untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi persaingan industri dapat diterapkan dalam skala perusahaan dengan melihat persaingan yang terjadi antar unit bisnis. Dalam studi kasus 'ABCD', persaingan antar bidang usaha dapat diketahui melalui kuesioner Porter's diamond. Hasil kinerja masing-masing bidang usaha atau unit bisnis tersebut dapat dibandingkan dan diketahui mana yang dipandang lemah, kemudian menerapkan strategi peningkatan daya saing pada unit tersebut. Karena itu, penyusunan strategi 'ABCD' kedepan perlu dipersiapkan dengan lebih matang dan bisa diterapkan (*applicable*) dengan memperhitungkan berbagai *variable* yang saling berkaitan. Penyusunan hirarki AHP merupakan alat yang mudah dan cocok serta menyeluruh dan dapat segera diterapkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Faktor-faktor yang memengaruhi persaingan industri makanan olahan di Indonesia disamping adanya peran pemerintah yang mendukung dalam pengaturan persaingan yang sehat dan terbuka adalah 1) ketersediaan produk yang berkualitas dan inovatif di pasaran, 2) permintaan pasar terhadap produk yang dikeluarkan oleh perusahaan, 3) pengambilan keputusan yang jelas oleh manajemen perusahaan, 4) penciptaan nilai yang mendukung perolehan nilai tambah yang dapat mempertahankan tingkat keuntungan usaha, dan 5) terjalinnya hubungan kerja yang bagus antar bagian dalam internal perusahaan antara bidang operasional, pemasaran, keuangan dan bidang pendukung lain yang saling membantu dalam satu tujuan bersama. Termasuk juga dalam hubungan antara internal dengan eksternal seperti hubungan yang baik dengan lingkungan sekitar, perbankan dan pemangku kepentingan lain terhadap perusahaan. Hasil uraian tersebut dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Strategi bisnis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing 'ABCD' dalam menghadapi berbagai tantangan dan peluang pasar adalah dengan meningkatkan standar mutu dalam sistem yang terintegrasi
2. Pengambilan keputusan yang jelas merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam peningkatan daya saing 'ABCD'. Proses dan penentuan yang tegas dalam pengambilan keputusan menjadi faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan dalam upaya peningkatan daya saing 'ABCD'
3. Aktor yang berperan penting dalam peningkatan daya saing 'ABCD' adalah CEO (merangkap pemilik), hal ini menjadi relevan karena CEO yang juga menjadi pemilik perusahaan merupakan pimpinan tertinggi dan pengambil keputusan utama

Saran

Seluruh faktor kondisi yang diperoleh dari para pakar dan dipandang memengaruhi peningkatan daya saing perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam menjalankan keberlangsungan industri makanan olahan, terutama dalam penyediaan makanan yang sehat dan berkualitas dengan tidak hanya mementingkan omset penjualan yang besar saja. Untuk mencapai keunggulan daya saing dalam industri makanan olahan, diharapkan aktor-aktor yang berperan didalamnya dapat memberikan

keputusan yang tepat sehingga upaya dalam rangka meningkatkan daya saing dapat tercapai. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengetahui hasil dari penerapan strategi yang diperoleh dari hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adsera X, Vinolas P. 2003. FEVA: A *Financial and economic approach to valuation*. *Financial Analysts Journal* 59 (2): 80–87. <http://dx.doi.org/10.2469/faj.v59.n2.2516>.
- Alwarashdeh R. 2015. The Competitiveness of Jordan Phosphate Mines Company (JPMC) using porter five forces. *International Journal of Economics and Finance* 5(1):191–200.
- Ak H. 2015. Development and implementation of municipal solid waste sustainability index using AHP Model [disertation]. New Jersey: Stevens Institute of Technology.
- Bowman C, Ambrosini V. 2007. Firm *value creation and levels of strategy*. *Management Decision* 45 (3):360–371. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710745007>.
- Bhushan N, Rai K. 2004. *Strategic Decesion Making, Applying the Analytical Hierarchy Process*. London: Springer-Verlag London Limited.
- Deschenes S, Bouaziz, Mohamed Z, Morris T, Rojas M, Boubacar H. 2014. CEO share of top management compensation, characteristics of the board of directors and firm - *value creation*. *Academy of Strategic Management Journal* 13 (1): 57–73.
- [EM] Euromonitor International. 2014. *Packaged Food in Indonesia*. London: Passport.
- Hidayat P. 2012. Analisis daya saing ekonomi Kota Medan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis* 4(3):228–238.
- Hoskisson RE, Hitt MA, Ireland RD, Harrison JS. 2008. *Competing For Advantage. 2nd ed*. South-Western: Cengage Learning.
- Ireland RD, Hoskisson RE, Hitt MA. 2008. *The Management of Strategy, Concept and Cases. 10th ed*. South-Western: Cengage Learning.
- Jin B, Chang MH. 2006. The diamond approach to the competitiveness of Korea's *Apparel* industry, Michael porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management* 10 (2):195–208. <http://dx.doi.org/10.1108/13612020610667504>.
- Kumwenda, Miriam K. 2011. An examination of factors related to the improvement of the *Apparel* manufacturing industry in Malawi [tesis]. Oklahoma: Oklahoma State University.
- LEK Consulting. 2013. *L.E.K. Insights, summary of the Food & Beverage industry Attractiveness in Indonesia*. Bangkok: LEK Consulting.