

**DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk.**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memenuhi gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Rika Veronita

2013120062

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT
Nomor: 227/SK/BAN-PT/Ak – XVI/S/XI/2013)
BANDUNG**

2017

**DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk.**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
untuk memenuhi gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Rika Veronita

2013120062

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan BAN-PT

Nomor: 227/SK/BAN-PT/Ak – XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

**THE IMPACT OF GROWTH STRATEGIES TO
PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk. PERFORMANCE**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements
of Bachelor Degree in Economics

By:

Rika Veronita

2013120062

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
ECONOMIC FACULTY
UNDERGRADUATE PROGRAM OF STUDY MANAGEMENT

(Accredited by The Decision of BAN-PT
Number: 227/SK/BAN-PT/Ak – XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



DAMPAK STRATEGI PERTUMBUHAN TERHADAP KINERJA
PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk.

Oleh:

Rika Veronita

2013120062

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Januari 2017

Ketua Program Studi Sarjana Manajemen

Triyana Iskandarsyah, Dra. M. Si.

Pembimbing,

Catharina Tan Lian Soei, Dra., M. M.

PERNYATAAN:



Saya yang bertanda-tangan dibawah ini,

Nama : Rika Veronita
Tempat, tanggal lahir : Palembang, 21 November 1994
No. Pokok Mahasiswa : 2013120062
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

dengan,

Pembimbing : Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M.

SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri,

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU.No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakan untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/pidana denda paling banyak Rp 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2017

Pembuat pernyataan :



(Rika Veronita)

ABSTRAK

Pada tahun 2015 jumlah penduduk Indonesia sudah melebihi 255 juta jiwa dan diperkirakan akan terus meningkat setiap tahunnya. Menurut *Business Monitor International: Indonesia Food & Drink Report*, pertumbuhan konsumsi industri makanan dan minuman di Indonesia terus meningkat dari tahun 2012 hingga pada akhir tahun 2014 yang sudah mencapai Rp 976,4 triliun. Industri makanan dan minuman yang berkembang pesat menjadikan industri ini menarik untuk dimasuki. Berdasarkan hal tersebut, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. melakukan strategi pertumbuhan untuk memperkuat organisasi dengan menyempurnakan model bisnis yang terintegrasi. Dari latar belakang tersebut, berikut identifikasi masalah yang di rumuskan oleh penulis yaitu bagaimana strategi pertumbuhan yang dilakukan PT Indofood, bagaimana kinerja PT Indofood dan apa dampak dari strategi yang telah dilakukan terhadap kinerja PT Indofood.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan sumber data dari data sekunder yaitu laporan tahunan PT Indofood tahun 2012 hingga 2014. Teknik pengumpulan data yaitu studi pustaka yang diperoleh dari buku, data penting yang dipublikasikan oleh perusahaan dan studi literatur ilmiah.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis terhadap PT Indofood Sukses Makmur Tbk., maka penulis menarik beberapa kesimpulan, yaitu: (1) Strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan pada tahun 2012 hingga 2014 yaitu *concentric (related) diversification* dengan menambahkan beberapa produk minuman dan menambahkan kegiatan usaha strategis (grup) baru, *backward integration* dengan memiliki pasokan yang lebih besar dengan memperluas lahan dan *forward integration* dengan memiliki kepemilikan yang lebih besar untuk memasarkan, menjual dan mendistribusikan produk dengan tujuan jangka panjangnya yaitu merevitalisasi, memperkuat organisasi, menyempurnakan model bisnis yang terintegrasi secara vertikal, meningkatkan investasi, mempercepat peluncuran produk baru, memperkuat kategori usaha, mengoptimalkan portofolio dan menjaga keseimbangan antara profitabilitas dengan pangsa pasar. (2) Dalam analisis kinerja keuangan Perseroan di dapat bahwa ROA dan ROE di tahun 2013 mengalami penurunan namun meningkat di tahun 2014 tetapi peningkatan di tahun 2014 tidak setinggi di tahun 2012. Dari tahun 2012 hingga 2014, kas dan setara kas Perseroan mengalami kenaikan disebabkan oleh kenaikan dari total penerimaan yang diperoleh dari aktivitas operasi dan penurunan akan pengeluaran untuk aktivitas investasi di tahun 2014 jika dibandingkan dengan tahun 2013. Citra Perseroan dilihat dari *corporate image award* selalu menduduki peringkat pertama. SDM Perseroan menambah 18% karyawannya. *Top brand index* bagi beberapa produk Perseroan berhasil bertahan di peringkat atas. (3) Strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan meningkatkan penjualan dari tahun 2012 hingga 2014 sebesar 27% tetapi ROE di tahun 2013 menurun. Penurunan tersebut disebabkan ROA di tahun 2013 lebih rendah dibandingkan tahun 2012 sehingga Perseroan harus lebih meningkatkan penjualan dan meningkatkan efisiensinya untuk mendapatkan laba yang lebih besar. Walaupun demikian, melalui strategi pertumbuhan yang dilakukan Perseroan berhasil mencapai beberapa tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan Perseroan.

Saran penulis berdasarkan penelitiannya: (1) Melakukan evaluasi atau perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) baik dalam input, proses maupun output. (2) Melakukan *hedging* agar dapat menghindari fluktuasi nilai tukar mata uang yang merugikan Perseroan. (3) Memanfaatkan *brand-brand* yang ada untuk meningkatkan kegiatan pemasaran sehingga dapat meningkatkan penjualan. (4) Terus meningkatkan citra perusahaan dan *brand* dari setiap produk yang merupakan kekuatan dari Perseroan.

Kata kunci: strategi pertumbuhan, analisis kinerja keuangan, analisis kinerja non keuangan, *corporate image award* dan *top brand index*.

ABSTRACT

In 2015 Indonesian population reach more than 255 million lives and may increased through the year ahead. According Business Monitor International: Food and drink consumption in Indonesia increased from 2012 to 2014 to 976.4 trillion. This fast growing industry is interesting to make a fortune. That's why PT Indofood Sukses Makmur Tbk. performed growth strategy to strengthen the organization by developing their integrated business model. Based on that background, these are problems identification highlighted by the writer, how PT Indofood performance is and what's the impact of PT Indofood's strategy to its performance.

In this research, writer is using descriptive research method by secondary data source of PT Indofood's Annual reports from 2012 to 2014. Those data were collected by examine many documents, company's finance publishing and examination of scientific documents.

After doing few researches to PT Indofood Sukses Makmur Tbk. writer draw few conclusion: (1) Company did growth strategies in 2012 to 2014 which were *concentric (related) diversification, diversification* by added new drinking products and new strategic business group. *backward integration integration* by expanding land for plantations, and *forward integration* by increase ownership in distributor channel to market, sell and distribute products. with its long term goal to revitalize, strengthened the organization, improving business model that vertically integrated, increasing the investment, accelerate new product launching, strengthened business category, optimize portfolio and sustaining balance between profit and market. Those strategies are performed by adding few products and new strategic business. (2) In analyzing the finance performance we can see that ROA and ROE in 2013 were decreased yet increased in 2014, but that increase was not as high as 2012. From 2012 to 2014 company's cash and cash equivalent increased by the increased cash received from operational activities and expense decreased of investment activities in 2014 compared with 2013. Corporate image by *corporate image award* always get the first place. Company's Human Resource added 18% its employees. *Top brand index* of some company's product managed to stay in top rank. (3) Growth strategy done by the company managed to increased sales of 2012 to 2014 by 27%, but ROE in 2013 was decreased. That decrease was caused by 2013's ROA was lower than 2012. Company must increase its selling and improve its efficiency for bigger profit gain. However, through the growth strategies performed by the company has brought the company achieved few long term goals set before. Writer's suggestion based on the research: (1) Company need to evaluate or continuous improvement in the input, process, and output. (2) Perform hedging to avoid currency fluctuation that may cause company loss. (3) Use all available brands to increase marketing efforts in order to increase the sales. (4) Keep improve company's image and brand from all products which are the company's power.

Keyword: growth strategy, financial performance analysis, non-financial performance analysis, corporate image award, and top brand index.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya ingin memanjatkan puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat, kekuatan, kesehatan serta anugerah-Nya yang melimpah sehingga saya dapat menyelesaikan studi saya yang dimulai dari tahun 2013 hingga tahun 2016. Banyak halangan dan rintangan yang saya hadapi selama menempuh studi di Universitas Katolik Parahyangan, khususnya dalam penyelesaian skripsi ini. Dalam proses penyelesaian skripsi ini, saya memperoleh banyak bimbingan, dukungan, nasihat, motivasi dan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan yang begitu besar sehingga saya dapat menyelesaikan studi di Universitas Katolik Parahyangan dan menyelesaikan skripsi saya yang berjudul “Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk.”. Saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Robby Sutanto dan Kwee So Hua selaku orang tua penulis serta Andri Sutanto selaku adik penulis yang telah merawat, mendukung, memotivasi dan mendoakan penulis sehingga skripsi ini dapat selesai dengan hasil yang maksimal serta dukungan finansial dan kerja keras orang tua yang telah membiayai segala kebutuhan penulis untuk dapat mengenyam pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
2. Ibu Catharina Tan Lian Soei, Dra., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan waktu untuk berkonsultasi, membimbing, memberikan kritik dan saran kepada penulis tidak hanya dengan tujuan untuk menyelesaikan skripsi ini namun juga memberikan wawasan dan cara pandang baru yang berguna bagi penulis di kemudian hari.
3. Ibu Leokadia Retno Adriani, Dra., M.Si. selaku dosen wali yang selalu memberikan arahan, saran dan nasihat kepada penulis selama mengenyam pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

5. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M. Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
6. Bapak Dr. S. Wiji Suratno, Ph.D,D.Th.(C) sebagai panutan yang telah memberikan arahan, nasihat, motivasi dan telah bersedia meluangkan waktunya untuk berkonsultasi dan memberikan arahan dalam proses pembuatan skripsi ini.
7. Bapak Fernando Mulia, S.E., M.Kom selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan pengalaman dari setiap kepanitiaan di Universitas Katolik Parahyangan.
8. Bapak Tanto Kurnia, S.T., M.A., M.Ak sebagai panutan dan sahabat bagi saya yang telah mendorong dan menyemangati dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
9. Ibu Rizka Pratikna, S.E., M.M. sebagai panutan dan sahabat bagi saya yang selalu berbagi cerita, memberikan semangat dan mengajak untuk aktif dalam kegiatan kepanitiaan di kampus, melalui beliau saya dapat menggali dan mengembangkan potensi yang ada dalam diri saya.
10. Ibu Annisaa Novieningtyas, S.E., M.S.M. sebagai panutan dan sahabat bagi saya yang telah mengajarkan dan membantu mengembangkan potensi dalam kegiatan kepanitiaan di kampus serta menyemangati dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
11. Ibu Justina Maria S., Dra., S.E., M.Ak., Ak. selaku dosen teori dan Bapak Angga Sasmitapura, S.E. selaku dosen responsi untuk matakuliah terakhir di semester 7 yaitu matakuliah Perpajakan II yang memberikan ilmu, mendidik dengan penuh kesabaran dan penuh semangat sehingga membuat penulis semangat dalam belajar.
12. Seluruh dosen dan staf Universitas Katolik Parahyangan atas semua ilmu, bantuan dan nasihat yang telah diberikan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
13. Hendry Chi sebagai seseorang yang spesial dalam hidup saya yang selalu memberikan semangat, arahan, nasihat dan doa selama penulis mengenyam pendidikan di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

14. Keluarga Pendalaman Agama (PA) saya yaitu Ruthmaya Napitupulu, Irene Rozaria, S.E., Tiffany Simatupang yang selalu menyemangati dan saling mendoakan satu sama lain.
15. Steffi Suryadi sebagai sahabat saya yang saling menyemangati, berbagi suka dan duka serta berjuang bersama dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Keluarga PMK1 yaitu Hendra, Hendro, Steffi Suryadi, Irene Rozaria, S.E., Ruthmaya Napitupulu, Monica Christiany, Tiffany Simatupang, Alin, Amy, Levi Jeremy, Cindy Rosemary, Ananda Putri Oktabrina Tutu, S.E., Natalia, M.Si. dan semua yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang selalu mengingatkan saya untuk dekat dengan Tuhan dan mengucapkan syukur serta memberikan semangat untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.
17. Hansen William, S.E. selaku sahabat yang telah memberikan waktu, nasihat, arahan dan dorongan untuk dapat menyelesaikan skripsi ini serta mengajak saya dalam mengikuti acara kepanitiaan untuk mengembangkan kemampuan yang ada di dalam diri saya selama kuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
18. Fidianti, Jeremy, Fanita, Michael, Reinhard Stefanus dan Ko Fritz yang telah menyemangati dalam proses pembuatan skripsi ini.
19. Teman-teman seperjuangan seminar Manajemen Stratejik yaitu Novena Rena, Ivander, Terry, Gilbert, Irene, Olivia, Giovanni, Airine dan Rizky.
20. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala dukungan, motivasi dan semangat yang telah diberikan pada saya.

Pada akhir kata, saya menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam skripsi ini, dengan senang hati saya menerima segala saran dan kritik yang dapat menjadi masukan agar dapat disempurnakan di masa yang akan datang.

Bandung, Januari 2017

Rika Veronita

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	10
1.5 Kerangka Pemikiran	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Pengertian Visi dan Misi.....	14
2.2 Pengertian Strategi.....	16
2.3 Pengertian Akuisisi	17
2.2.1 Alasan Melakukan Akuisisi.....	17
2.2.2 Permasalahan Dalam Mencapai Kesuksesan Akuisisi	20
2.2.4 <i>Effective Acquisitions</i>	23
2.4 Pengertian Manajemen Stratejik	24
2.3.1 Tujuan Keuangan dan Tujuan Stratejik	24
2.3.2 Tingkatan Strategi	25
2.3.3 <i>Growth Strategy</i>	26
2.5 Model Manajemen Stratejik.....	33
2.6 Analisis Kinerja Keuangan	36
2.7 Analisis Kinerja Non-Keuangan	40
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	43
3.1 Metode Penelitian	43
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	43
3.2.1 Data Sekunder	43
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	44

3.5	Gambaran Umum Perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	45
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		51
4.1	Gambaran Umum Strategi Pertumbuhan PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	51
4.1.1	Visi Perusahaan Tahun 2012	51
4.1.2	Misi Perusahaan Tahun 2012.....	51
4.1.3	Tujuan Jangka Panjang PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	54
4.1.4	Struktur Bisnis Usaha PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga Tahun 2014	58
4.1.5	Produk PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga Tahun 2014	59
4.1.6	Kepemilikan Anak Perusahaan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga Tahun 2014	64
4.2	Analisis Kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014	80
4.2.1	Analisis Pendapatan Usaha.....	80
4.2.2	Analisis Arus Kas.....	86
4.2.3	Analisis Rasio Keseluruhan.....	97
4.2.4	Analisis <i>Corporate Image Award</i>	105
4.2.5	Analisis <i>Corporate Human Resources</i>	106
4.2.6	Analisis Top Brand Index.....	112
4.3	Dampak Strategi Pertumbuhan terhadap Kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	127
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		134
5.1	Kesimpulan.....	134
5.2	Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA		138

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perusahaan Manufaktur Sektor Makanan Dan Minuman	3
Tabel 1.2	<i>Net Income, Average Total Assets, ROA (Net Income), EBIT, ROA (EBIT) dan</i> Beban PT Indofood Sukses Makmur Tb (dalam jutaan rupiah)	6
Tabel 1.3	Laba Usaha Segmen PT Indofood Sukses Makmur Tbk. (dalam jutaan rupiah)	7
Tabel 2.1	<i>Corporate Image Measurement Attributes</i>	42
Tabel 3.1	Produk Grup CBP PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Sebelum Tahun 2012	48
Tabel 4.1	Strategi <i>Concentric (Related) Diversification</i> PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014	64
Tabel 4.2	Strategi <i>Backward Integration</i> PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014	65
Tabel 4.3	Strategi <i>Forward Integration</i> PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014	66
Tabel 4.4	Struktur Kepemilikan Saham dan Entitas Anak PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012	67
Tabel 4.5	Perusahaan Asosiasi atau Ventura Bersama dengan Asahi Group Holdings South East Asia Pte. Ltd.	68
Tabel 4.6	Struktur Kepemilikan Saham dan Entitas Anak PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2013	70
Tabel 4.7	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak PT Mentari Pertiwi Makmur	71
Tabel 4.8	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak PT Prima Cahaya Indobeverages	72
Tabel 4.9	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak Companhia Mineira de Açúcar e Álcool Participações	73

Tabel 4.10	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak FP Resource Natural Resources Limited	74
Tabel 4.11	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak China Minzhong Food Corporation	75
Tabel 4.12	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak PT Tirta Sukses Perkasa.....	76
Tabel 4.13	Struktur Kepemilikan Saham dan Entitas Anak PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2014	77
Tabel 4.14	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak PT Danone Dairy Indonesia	78
Tabel 4.15	Perusahaan Asosiasi atau Entitas Anak PT Madusari Lampung Indah	78
Tabel 4.16	Total Penjualan Bersih Menurut Daerah Geografis PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014 (dalam rupiah)	81
Tabel 4.17	Total Penjualan Bersih Menurut Kegiatan Usaha Strategis (Grup) PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014 (dalam rupiah)	82
Tabel 4.18	Analisis Horizontal Laporan Arus Kas Konsolidasi PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014 (dalam jutaan rupiah)	87
Tabel 4.19	Analisis Horizontal Terhadap Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aset, Hasil Atas Aset (HAA), Penggandaan Tingkat Keuangan dan Hasil Atas Ekuitas (HAE)	98
Tabel 4.20	<i>Corporate Image Award</i> PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014	105
Tabel 4.21	Aspek Pengelolaan SDM PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012	106
Tabel 4.22	Aspek Pengelolaan SDM PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2013	108
Tabel 4.23	Aspek Pengelolaan SDM PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2014	109
Tabel 4.24	Jumlah Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Berdasarkan Kategori Jenjang Manajemen Tahun 2012 Hingga 2014	110

Tabel 4.25	Jumlah Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Berdasarkan Kategori Jenjang Pendidikan Tahun 2012 Hingga 2014	110
Tabel 4.26	Jumlah Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Berdasarkan Kategori Usia Tahun 2012 Hingga 2014	111
Tabel 4.27	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Mi Instan ...	113
Tabel 4.28	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Mi Instan Kemasan Cup	113
Tabel 4.29	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Susu Cair Dalam Kemasan	114
Tabel 4.30	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Susu Kental Manis	114
Tabel 4.31	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Tepung Terigu	115
Tabel 4.32	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Tepung Ayam Goreng	116
Tabel 4.33	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Minuman Berkarbonasi	117
Tabel 4.34	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori AMDK	117
Tabel 4.35	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Teh Dalam Kemasan	118
Tabel 4.36	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Kecap Manis	119
Tabel 4.37	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Saus Sambal	119
Tabel 4.38	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Minyak Goreng	120
Tabel 4.39	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Margarin	120
Tabel 4.40	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Bumbu Instan	121
Tabel 4.41	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Keripik Kentang Olahan	122

Tabel 4.42	Top Brand Index Frontier Consultant Group Kategori Keripik Singkong Olahan	122
Tabel 4.43	Top Brand Index Frontier Consultant PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga 2014	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Alasan Melakukan Akuisisi dan Permasalahan Dalam Meraih Kesuksesan.....	18
Gambar 2.2	Atribut Kesuksesan Akuisisi	23
Gambar 2.3	Tingkatan Strategi dengan Orang yang Paling Bertanggung Jawab ...	25
Gambar 2.4	<i>Corporate Directional Strategies</i>	27
Gambar 2.5	Model Manajemen Stratejik	35
Gambar 2.6	Model Sistem DuPont	40
Gambar 3.1	Logo PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	45
Gambar 3.2	Timeline singkat PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	46
Gambar 3.3	Struktur Bisnis PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Sebelum Tahun 2012.....	47
Gambar 4.1	Struktur Bisnis Usaha PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga Tahun 2014	58
Gambar 4.2	Struktur Bisnis PT Indofood Sukses Makmur Tbk. dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2014.....	59
Gambar 4.3	Produk-Produk PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012 Hingga Tahun 2014	60
Gambar 4.4	Analisis Sistem DuPont PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2012.....	102
Gambar 4.5	Analisis Sistem DuPont PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2013.....	103
Gambar 4.6	Analisis Sistem DuPont PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Tahun 2014.....	104

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Pertumbuhan Konsumsi Industri Makanan dan Minuman (dalam triliun rupiah)	1
Grafik 1.2	Perkembangan Investasi Industri Makanan dan Minuman	2
Grafik 4.1	Kontribusi Penjualan Kategori Kegiatan Usaha Strategis (Grup) PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Terhadap Total Penjualan Konsolidasi	84
Grafik 4.2	Kontribusi Penjualan Kategori Produk CBP Terhadap Total Penjualan Grup CBP	85

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Arus Kas Konsolidasi PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
(dalam jutaan rupiah) Tahun 2012 - 2014
- Lampiran 2 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi PT Indofood Sukses Makmur
Tbk. (dalam jutaan rupiah) Tahun 2012 - 2014
- Lampiran 3 Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasi PT Indofood Sukses
Makmur Tbk. (dalam jutaan rupiah) Tahun 2012 - 2014

BAB 1

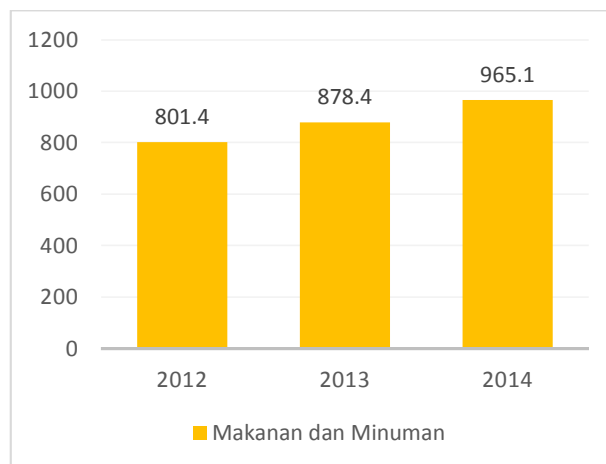
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia negara yang luas, terbentang dari Sabang sampai Merauke yang terdiri dari 13.466 pulau. Jumlah penduduknya pada tahun 2015 sudah melebihi 255 juta jiwa dan diperkirakan akan terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini menyebabkan konsumsi makanan dan minuman masyarakat di Indonesia juga akan mengalami peningkatan.

Grafik 1.1

Pertumbuhan Konsumsi Industri Makanan dan Minuman
(dalam triliun rupiah)



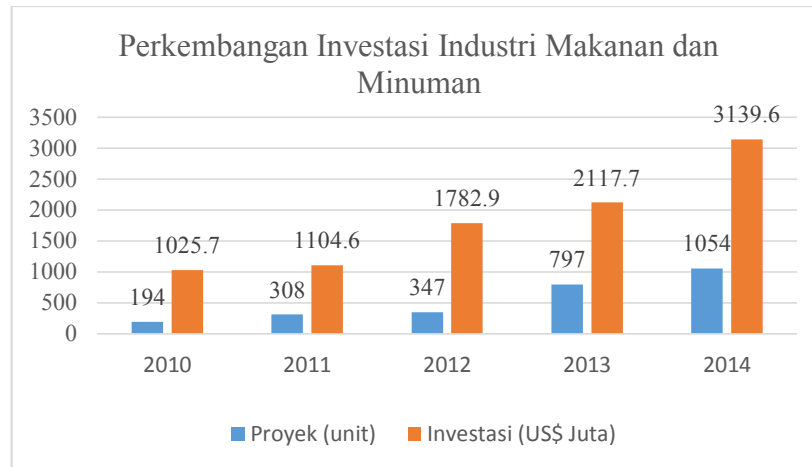
Sumber: *Business Monitor International: Indonesian Food & Drink Report*

Konsumsi makanan dan minuman akan meningkat sejalan dengan pertumbuhan jumlah penduduk. Menteri Perindustrian Saleh Husin mengatakan bahwa pada triwulan I tahun 2015, pertumbuhan industri makanan dan minuman nasional mencapai 8,16% atau lebih tinggi dari pertumbuhan industri non migas

sebesar 5,21% sedangkan pertumbuhan ekonomi nasional mencapai 4,71%.¹ Berdasarkan hal tersebut, industri makanan dan minuman berkembang sangat pesat dan merupakan industri yang menarik untuk dimasuki.

Grafik 1.2

Perkembangan Investasi Industri Makanan dan Minuman



Sumber: Tempo Inti Media

Perkembangan industri yang pesat membuat banyak investor ingin melakukan investasi pada industri ini. Menurut Ketua Umum Gapmmi (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia) Adhi Lukman, “Investasi di industri makanan dan minuman meningkat tajam, baik investasi lokal maupun asing.”²

¹ Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, “Industri Makanan dan Minuman RI Tumbuh 8,16%”, diakses dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/12163/Industri-Makanan-dan-Minuman-RI-Tumbuh-8,16>, pada tanggal 11 Oktober pukul 15.30

² Harian Ekonomi Neraca, “Industri Makanan dan Minuman Tumbuh Diatas Target”, diakses dari <http://www.neraca.co.id/article/24612/industri-makanan-dan-minuman-tumbuh-di-atas-target-sepanjang-tahun-2012>, pada tanggal 4 Oktober 2016 pukul 10.25

Tabel 1.1
Perusahaan Manufaktur Sektor Makanan Dan Minuman

No	Kode Saham	Nama Emiten
1	ADES	PT Akasha Wira International Tbk.
2	DLTA	PT Delta Djakarta Tbk.
3	FAST	PT Fast Food Indonesia Tbk.
4	ICBP	PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.
5	INDF	PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
6	MYOR	PT Mayora Indah Tbk.
7	MLBI	PT Multi Bintang Indonesia Tbk.
8	ROTI	PT Nippon Indosari Corpindo Tbk.
9	PTSP	PT Pioneerindo Gourmet International Tbk.
10	PSDN	PT Prasadha Aneka Niaga Tbk.
11	SKBM	PT Sekar Bumi Tbk.
12	SKLT	PT Sekar Laut Tbk.
13	STTP	PT Siantar TOP Tbk.
14	SMAR	PT Sinar Mas Agro Resources Technology (SMART) Tbk.
15	AISA	PT Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk.
16	ALTO	PT Tri Banyan Tirta Tbk.
17	TBLA	PT Tunas Baru Lampung Tbk.
18	ULTJ	PT Ultrajaya Milk Industry & Trading Company Tbk.
19	CEKA	PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk.

Sumber: *Indonesian Capital Market Directory 2015*

Tabel diatas merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang makanan dan minuman. Dari semua perusahaan tersebut, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. merupakan perusahaan terbesar di antara perusahaan lainnya. Hal ini dikarenakan perusahaan memiliki banyak anak perusahaan mulai dari pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia untuk konsumen di dalam industri makanan dan minuman. Selain itu jumlah dan jenis produk yang dihasilkan oleh Perseroan jauh lebih banyak dibandingkan perusahaan lainnya.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Indofood memiliki lima Kelompok Usaha Strategis dari hulu ke hilir yang saling terintegrasi yaitu Kelompok Usaha Strategis CBP, Kelompok Usaha Strategis Bogasari, Kelompok Usaha Strategis Agribisnis, Kelompok Usaha Strategis Distribusi, Kelompok Usaha Strategis Budidaya, dan Pengolahan Sayuran.

Adapun produk yang dihasilkan oleh Kelompok Usaha Strategis CBP pada divisi mi instan seperti *instant bag noodles*, *instant cup noodles*, mi telur, dan bihun instan. Pada divisi *dairy* seperti susu kental manis dan krimer, susu *ultra-high temperature*, susu steril dalam botol, susu pasteurisasi, susu bubuk, mentega dan es krim. Pada divisi makanan ringan seperti biskuit, dan keripik. Selanjutnya untuk divisi penyedap makanan seperti kecap, saus sambal, saus tomat, bumbu instan dan, sirup. Terakhir, untuk divisi nutrisi dan makanan khusus seperti bubur, biskuit untuk bayi, *cereal snacks* dan produk susu untuk ibu hamil serta pada divisi minuman seperti teh, kopi siap minum, air minum dalam kemasan, minuman berkarbonasi, dan minuman jus buah.

Kelompok Usaha Strategis Bogasari memproduksi seperti tepung terigu, pasta, kantong *polypropylene* untuk mendukung kebutuhan pengemasan. Kelompok Usaha Strategis Agribisnis memproduksi seperti minyak goreng, margarin dan *shortening*. Kelompok Usaha Strategis Distribusi memastikan ketersediaan produk-produk perusahaan serta pihak ketiga di seluruh Nusantara. Yang terakhir Kelompok Usaha Strategis Budidaya dan Pengolahan Sayuran yang akan memproduksi sayuran olahan, *functional beverage* seperti teh loquat dan minuman sari buah loquat, makanan siap saji, dan makanan sehat.

Dikarenakan jumlah penduduk yang terus bertambah, maka jumlah konsumsi makanan dan minuman akan ikut bertambah. Secara tidak langsung pertambahan tersebut akan berdampak pada pertumbuhan industri. Hal tersebut membuat PT Indofood Sukses Makmur Tbk. terus memperluas bisnisnya walaupun PT Indofood sudah mempunyai kegiatan usaha strategis dari hulu ke hilir.

Pada tahun 2012 hingga 2014, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. memperluas perusahaannya dengan mendirikan dua perusahaan patungan (*joint venture*) dengan Asahi Group Holdings Southeast Asia Pte. Ltd. yaitu PT Asahi Indofood Beverage Makmur yang bertanggung jawab untuk kegiatan produksi

minuman non-alkohol dan PT Indofood Asahi Sukses Beverage yang bertanggung jawab untuk kegiatan pemasaran minuman non-alkohol. Selain itu, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. melakukan kegiatan akuisisi baik secara langsung maupun melalui anak perusahaannya. Perusahaan-perusahaan yang diakuisisi adalah PT Mentari Pertiwi Makmur, Companhia Mineira de Açúcar e Álcool Participações, PT Prima Cahaya Indobeverages, China Minzhong Food Corporation, PT Indokuat Sukses Makmur Tbk. (sebelumnya PT Danone Dairy Indonesia), dan PT Madusari Lampung Indah. Adapun produk yang dihasilkan dari implementasi strategi pertumbuhan perusahaan adalah teh, kopi, susu, minuman berkarbonasi, gula, air minum dalam kemasan dan tebu.

Strategi pertumbuhan sudah dilakukan dari tahun 1990 namun tidak rutin dilakukan setiap tahun, terkecuali untuk tahun 2012 hingga 2014. Dalam rentang 3 (tiga) tahun tersebut, PT Indofood Sukses Makmur Tbk. memperkuat bisnis pada posisi Kelompok Usaha Strategis CBP, Kelompok Usaha Strategis Agribisnis, dan mendirikan Kelompok Usaha Strategis Budidaya dan Pengolahan Sayuran sebagai kegiatan usaha strategis yang baru di tahun 2013. Melalui strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan ingin memperkuat organisasi agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan di industri makanan dan minuman.

PT Indofood Sukses Makmur Tbk. melakukan strategi pertumbuhan dengan melakukan banyak investasi antara lain melakukan akuisisi dan mendirikan usaha patungan. Untuk itu diperlukan dana yang cukup besar untuk mendukung tujuan perusahaan dalam melakukan ekspansi.

Tabel 1.2
Net Income, Average Total Assets, ROA (Net Income), EBIT, ROA (EBIT) dan
Beban-Beban PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
(dalam jutaan rupiah)

	2012	%	2013	%	2014	%
<i>Net Income</i>	4,779,446	100%	3,416,635	71%	5,146,323	108%
<i>Average Total Assets</i>	56,552,678	100%	68,500,410.5	121%	81,775,151	145%
<i>Total Assets</i>	59,389,405	100%	77,611,416	131%	85,938,885	145%
ROA (<i>Net Income</i>)	8.5%	100%	5%	59%	6.30%	74%
EBIT	6,877,782	100%	6,111,866	89%	7,208,732	105%
ROA (EBIT)	12.2%	100%	8.9%	73%	8.8%	72%
Beban Keuangan	1,082,319	100%	2,699,919	249%	1,552,958	143%
Beban Penjualan dan Distribusi	4,074,620	100%	4,771,507	117%	6,247,224	153%
Beban Umum dan Administrasi	2,763,411	100%	3,277,191	119%	3,928,237	142%

Sumber: Laporan Tahunan Perseroan Tahun 2012 Hingga 2014

Berdasarkan tabel yang dipaparkan diatas, dapat dilihat bahwa *return on asset (net income)* tahun 2012 ke tahun 2013, Perseroan mengalami penurunan sebesar 3,5% dari 8,5% menjadi 5%. Penurunan *return on asset* dikarenakan adanya penurunan pada *net income* sebesar Rp 1.362.811.000.000 namun jika dilihat dari total aset Perseroan pada tahun 2012 ke 2013, terjadi peningkatan dari Rp 59.389.405.000.000 menjadi Rp 77.611.416.000.000. Sehingga penurunan pada *net income* Perseroan jika dibandingkan dengan peningkatan rata-rata total aset akan menyebabkan ROA Perseroan turun. *Net income* Perseroan mengalami penurunan disebabkan oleh adanya kenaikan pada beban keuangan di tahun 2013 sebesar Rp 1.617.600.000.000,- yang menyebabkan laba sebelum beban pajak penghasilan mengalami penurunan.

Kenaikan pada beban keuangan di tahun 2013 menyebabkan peningkatan pada beban bunga pinjaman dari bank dan terdapat kerugian neto akibat selisih kurs dari aktivitas pendanaan sebesar Rp1.656.664.000.000 di tahun 2013 yang membuat kenaikan pada beban keuangan di tahun 2013. Kerugian selisih kurs terjadi akibat dari lemahnya nilai tukar rupiah. Kurs rupiah terhadap Dollar AS meningkat dari Rp 9.670 di tahun 2012 menjadi sebesar Rp 12.189 di tahun 2013.

ROA (EBIT) juga mengalami penurunan di tahun 2013. Penurunan tersebut disebabkan karena EBIT mengalami penurunan sebesar 11,14% di tahun 2013. Penurunan terhadap EBIT dikarenakan adanya kenaikan pada beban penjualan dan distribusi sebesar 17,1% dan beban umum dan administrasi sebesar 18,6% di tahun 2013.

Tabel 1.3
Laba Usaha Segmen PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
(dalam jutaan rupiah)

	2012	%	2013	%	2014	%
Produk Konsumen Bermerek	2,840,050	100%	2,633,270	93%	3,039,213	107%
Bogasari	1,372,700	100%	1,401,705	102%	1,445,088	105%
Agribisnis	2,390,394	100%	1,363,403	57%	2,197,039	92%
Distribusi	143,251	100%	161,763	113%	192,189	134%
Budidaya dan Pengolahan Sayuran	-	0%	-	0%	-	0%

Keterangan: (-) belum menghasilkan

Sumber: Laporan Tahunan Perseroan Tahun 2012 Hingga 2014

Jika dilihat dari laba usaha setiap Kegiatan Usaha Strategis, di tahun 2012 ke tahun 2013 pada Kegiatan Usaha Strategis Produk Konsumen Bermerek mengalami penurunan sebesar Rp 206.780.000.000,- dan juga pada Kegiatan Usaha Strategis Agribisnis mengalami penurunan sebesar Rp 1.026.991.000.000,-

Pada kuartal I tahun 2013, laba PT Indofood mengalami penurunan. Menurut Presiden Direktur PT Indofood Sukses Makmur Tbk. yaitu Anthoni Salim, "Pencapaian hasil kuartal pertama kami sangat dipengaruhi oleh turunnya kinerja Grup Agribisnis, sebagai akibat turunnya harga CPO dan karet serta beban yang lebih tinggi." Seperti yang dilansir oleh Liputan 6, harga komoditas hasil alam seperti minyak sawit mentah (*crude palm oil/CPO*) dan karet diperkirakan masih akan lesu di 2014.³ Kepala Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Unggul Priyanto mengatakan bahwa jatuhnya harga karet dunia disebabkan penurunan harga

³ Liputan 6, "Tahun 2014 Harga CPO dan Karet Diprediksi Masih Lesu", diakses dari <http://bisnis.liputan6.com/read/756617/tahun-2014-harga-cpo-dan-karet-diprediksi-masih-lesu>, pada tanggal 31 Oktober 2016 pukul 10.15

minyak dunia karena karet sintetis menggunakan bahan baku minyak. Selain itu, jatuhnya harga karet dunia adalah melimpahnya pasokan karet mentah. Sehingga kompetisi menjadi berkurang dan ada kelebihan pasokan.

Untuk mendapatkan dana yang diperlukan dalam rangka menjalankan strategi pertumbuhan, Perseroan melakukan utang ke bank baik utang jangka pendek maupun utang jangka panjang. Perusahaan juga melakukan penjualan saham ke publik dengan persentase kepemilikan sebesar 49,93%. Selain itu, perusahaan juga menerbitkan obligasi sebanyak 2 triliun rupiah di tahun 2012 dan 2014.

Adapun tujuan yang telah disebutkan dalam informasi singkat mengenai rencana pertumbuhan yang dipublikasikan perusahaan, antara lain:

1. Merevitalisasi dan memperkuat organisasi guna menyesuaikan dengan perkembangan di pasar dan menunjang pertumbuhan perusahaan.
2. Menyempurnakan model bisnis yang terintegrasi secara vertikal untuk memperkuat mata rantai pasokan guna meningkatkan daya saing.
3. Meningkatkan investasi dalam inisiatif pemasaran dan mempertajam strategi untuk memperkuat *brand equity* dan citra serta meningkatkan *consumer loyalty* dan *bonding*.
4. Mempercepat peluncuran berbagai produk baru.
5. Memperluas kategori usaha guna meningkatkan pertumbuhan.
6. Optimalisasi portofolio.
7. Menjaga keseimbangan antara profitabilitas dengan pangsa pasar.

Dengan perusahaan melakukan akuisisi, terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan seperti perbedaan budaya antar perusahaan dan perbedaan sistem manajemen, membangun hubungan kerja yang efektif dan kecenderungan perusahaan menjadikan proses akuisisi sebagai pengganti inovasi. Selain itu, perusahaan harus memastikan kecukupan dana dalam melakukan akuisisi agar tidak menciptakan hutang yang melampaui kemampuan perusahaan agar tidak berakibat buruk kepada kinerja perusahaan.

Kesuksesan akuisisi tercapai jika perusahaan yang diakuisisi memiliki aset atau sumber daya yang mendukung bisnis utama perusahaan yang mengakuisisi, kuat dalam hal finansial dan terdapat peningkatan pada laba perusahaan dan juga tidak menciptakan hutang yang melampaui kemampuan perusahaan. Hutang yang

besar bisa memberikan efek negatif untuk perusahaan. Maka dari itu, perusahaan harus yakin bahwa transaksi yang dilakukan tidak menciptakan hutang yang melampaui kemampuan finansial perusahaan.

Penulis ingin mengetahui apakah strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan memiliki dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan. Penulis juga ingin mengetahui implementasi strategi yang dilakukan dengan menggunakan dana tersebut berhasil atau tidak, apakah dapat meningkatkan kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk. secara keseluruhan. Dengan kata lain, apakah strategi yang dilakukan oleh PT Indofood Sukses Makmur Tbk. dapat meningkatkan kinerja Perseroan.

Dengan demikian, membuat penulis tertarik untuk meneliti dampak strategi pertumbuhan yang diterapkan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. terhadap kinerja perusahaan. Penulis berfokus untuk melakukan penelitian di tahun 2012 hingga 2014. Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disebutkan, maka identifikasi masalah yang akan dibahas, sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum strategi pertumbuhan yang dilakukan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. pada tahun 2012 hingga 2014?
2. Bagaimana kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk. pada tahun 2012 hingga 2014?
3. Apa dampak dari strategi yang telah dilakukan terhadap kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk. pada tahun 2012 hingga 2014?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari identifikasi masalah yang telah dipaparkan diatas, tujuan yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran umum strategi pertumbuhan yang dilakukan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. pada tahun 2012 hingga 2014.

2. Untuk mengetahui kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk. pada tahun 2012 hingga 2014.
3. Untuk mengetahui dampak dari strategi yang telah dilakukan terhadap kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan diatas, kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai salah satu alat untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

2. Bagi Peneliti

- i. Memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai dampak strategi dari suatu industri terhadap kinerja perusahaan.
- ii. Memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai industri makanan dan minuman.
- iii. Sebagai salah satu syarat dan kewajiban dalam menempuh ujian akhir sarjana di Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

3. Bagi Akademisi dan Pihak Lain

- i. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi sekaligus memberikan tambahan wawasan untuk penelitian selanjutnya.
- ii. Sebagai salah satu bahan pembelajaran untuk memperdalam disiplin ilmu manajemen, dalam hal ini manajemen stratejik.
- iii. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi perusahaan lain yang ingin meningkatkan kinerja perusahaan dengan memperhatikan strategiperusahaan yang diterapkan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam menjalankan bisnisnya, setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Pada umumnya, terdapat dua jenis tujuan perusahaan, yaitu tujuan finansial dan tujuan strategik. Menurut Fred R. David (2011:166) *“Financial objectives include those associated with growth in revenues, growth in earnings, higher dividends, larger profit margins, greater return on investment, higher earnings per share, a rising stock price, improved cash flow, and so on; while strategic objectives include things such as a larger market share, quicker on-time delivery than rivals, shorter design-to-market times than rivals, lower costs than rivals, higher product quality than rivals, wider geographic coverage than rivals, achieving technological leadership, consistently getting new or improved products to market ahead of rivals, and so on.”*

Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus menerapkan strategi bisnis yang tepat. Pengertian strategi menurut Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford (2015:51) adalah: *“A comprehensive master approach that states how the corporation will achieve its mission and objectives.”* Strategi yang dilakukan perusahaan yaitu strategi pertumbuhan yang bertujuan untuk menggerakkan organisasi di masa depan dengan meningkatkan laba, kinerja perusahaan, jumlah konsumen yang dilayani dan program yang ditawarkan.

Strategi pertumbuhan menurut Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford (2015:221), *“Growth strategies expand the company’s activities”* Strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan terdiri dari *vertical integration* dan *diversification*. Pertumbuhan vertikal menghasilkan integrasi vertikal, yaitu integrasi ke belakang (*backward integration*) yaitu mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pasokan perusahaan, integrasi ke depan (*forward integration*) yaitu memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel dan strategi diversifikasi menurut Fred R. David (2011:175), *“Businesses are said to be related when their value chains posses competitively valuable cross-business strategic fits”*. Bagian dari implementasi strategi pertumbuhan yang dilakukan perusahaan yaitu akuisisi dan mendirikan usaha patungan.

Menurut Fred R. David (2011:172), *backward integration* akan efektif dilakukan jika pemasok bahan baku memberikan harga yang lebih mahal, tidak dapat diandalkan, tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan, jumlah pemasok bahan baku terbatas sedangkan jumlah perusahaan pesaing lebih banyak, industri sedang berada dalam kondisi persaingan yang berkembang pesat, organisasi memiliki modal maupun sumber daya manusia dalam mengelola bisnis, dan pemasok memiliki margin laba yang tinggi. *Forward integration* akan efektif jika distributor dari organisasi saat ini menghabiskan biaya yang tinggi untuk pendistribusian, tidak dapat diandalkan, tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan, ketersediaan distributor yang berkualitas terbatas, organisasi sedang berkompetisi di industri yang tengah tumbuh, organisasi memiliki modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis baru, keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi dan distributor memiliki margin laba yang tinggi.

Sedangkan *diversification* akan efektif dilakukan jika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat, ketika menambahkan produk yang baru terkait secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini, produk baru yang terkait ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing dan memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan perusahaan, ketika produk organisasi saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk dan organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

Jika situasi tersebut sesuai dengan apa yang dilakukan perusahaan maka tujuan perusahaan akan tercapai. Dengan demikian dapat diketahui integrasi yang dilakukan perusahaan, faktor-faktor apa saja yang terpenuhi dan yang tidak terpenuhi.

Tujuan perusahaan dibandingkan dengan realisasi sehingga dapat diketahui apakah terjadi penyimpangan antara tujuan dengan realisasi. Kemudian ditelusuri apa yang menjadi penyebab penyimpangan tersebut terjadi. Maka dapat diketahui apakah tujuannya tercapai atau tidak.

Kriteria dalam mengukur kinerja dapat dilakukan dengan kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif yang digunakan adalah rasio keuangan, beberapa rasio keuangan yang digunakan sebagai kriteria pengukuran kinerja adalah

return on equity, return on asset, profit margin, debt to equity, sales growth dan *asset growth*. Selain kriteria kuantitatif, kriteria kualitatif juga penting dalam mengukur kinerja seperti *corporate image award, corporate human resources* dan *top brand index*.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Dampak Strategi Pertumbuhan Terhadap Kinerja PT Indofood Sukses Makmur Tbk.”**