

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Kompetitor di Masa Pandemi pada Perusahaan Indofood

Fezi Waldeseska Aulia¹, Dhea Aprialinita¹, Satria Edi Putra¹, Annie Mustika Putri¹

¹Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau
e-mail: feziwaldeseska133@gmail.com

Abstrak

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui 1) lingkungan internal dari perusahaan, 2) lingkungan eksternal dari perusahaan, dan 3) strategi alternatif apa yang bisa diambil dalam menghadapi kompetitor di masa pandemi pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif. Data yang dikumpulkan dengan menggunakan metode observasi, dan dokumentasi di analisis menggunakan analisis faktor internal (*Internal Factor Analysis Summary*), analisis faktor eksternal (*External Factor Analysis Summary*) dan analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan internal perusahaan memiliki posisi yang kuat dimana kekuatan memiliki nilai total sebesar 1.86 berbanding kelemahan sebesar 1.41. Posisi perusahaan terhadap lingkungan di luar juga memiliki posisi yang kuat dimana peluang perusahaan memiliki nilai total sebesar 2.29 berbanding ancaman sebesar 0.46. Dilihat dari nilai total dimana kekuatan sebesar 1.86 lebih kecil dari peluang 2.29 berdasarkan kuadran SWOT maka pilihan alternatif strategi yang bisa diambil adalah strategi *Stable Growth*.

Kata kunci: *Analisis, Internal, Eksternal, SWOT*

Abstract

This analysis aims to determine 1) the company's internal environment, 2) the company's external environment, and 3) alternative strategies that can be taken to facing competitors during the pandemic at PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. This study used a qualitative descriptive research design. Data were collected using the observation method, and documentation was analyzed using internal factor analysis (Summary of Internal Factor Analysis), external factor analysis (Summary of External Factor Analysis) and SWOT analysis. The results of this study indicate that the company's internal environment has a strong position where strength has a total value of 1.86 compared to 1.41. The company's position on the external environment also has a strong position where the company's opportunity has a value of 2.29 compared to 0.46. Judging from the total value where the strength of 1.86 is smaller than the opportunity of 2.29 based on the SWOT quadrant, the alternative strategy that can be taken is the *Stable Growth* strategy.

Keywords : *Analysis, Internal, External, SWOT*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia usaha pada masa pandemi ini semakin ketat, hal ini disebabkan oleh banyaknya karyawan yang terkena PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), hal ini sejalan dengan daya beli masyarakat yang menurun pada masa pandemi ini. Pada masa pandemi seperti saat ini perusahaan dituntut untuk kreatif setiap waktunya, tidak hanya pada perusahaan kecil, perusahaan besar pun turut terkena dampak dari pandemi covid-19 ini. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta dapat bertahan selama bertahun-tahun dengan tumbuh dan berkembang, tidak boleh menggantungkan diri pada cara kerja lama yang mungkin tidak efisien dan efektif. Perusahaan harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik, sehingga perusahaan dapat bertahan hidup dan terus berkembang bahkan setelah masa pandemi ini.

Kelangsungan hidup perusahaan di masa pandemi ini mengharuskan manajemen untuk menyusun perencanaan strategis yang sangat kreatif, dan sedapat mungkin meminimalisir beban perusahaan sehingga kinerja perusahaan dapat bertahan, perubahan-perubahan yang perlu dilakukan oleh perusahaan tidak hanya berorientasi kepada produk perusahaan saja, melainkan pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja suatu perusahaan sebagai suatu entitas.

Perusahaan yang tidak dapat mempertahankan kinerjanya pada masa pandemi ini lambat laun akan keluar dari lingkungan industrinya dan akan mengalami gulung tikar (kebangkrutan). Salah satu perusahaan yang tetap berhasil mempertahankan kinerjanya PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, yang mana laba nya naik lebih dari 30 persen pada tahun 2020, Indofood berhasil membukukan pendapatan senilai Rp. 81,73 triliun, Realisasi itu naik 6.70 persen secara tahunan (*year-on-year*) dari sebelumnya Rp. 76,59 triliun, dan laba tahun berjalan yang dapat didistribusikan kepada pemilik entitas induk mengalami kenaikan sebesar 31,52% menjadi Rp. 6,54 triliun. Sementara pada 2019 Indofood berhasil memperoleh laba bersih senilai Rp. \$4,90 triliun, total asset Indofood mengalami pertumbuhan 69,58% menjadi Rp. 163,13 triliun per akhir 2020. Liabilitas perseroan naik 100,01 % menjadi Rp. 83,99 triliun sedangkan ekuitas naik 46% menjadi Rp. 79,13 triliun.

Manajemen Indofood dapat dikatakan baik dalam menjalankan kegiatan operasionalnya pada masa pandemi ini sehingga dapat menghasilkan kinerja yang konsisten melalui ketahanan dan ketangguhan dari model bisnis yang terintegrasi secara vertikal dan merk-merk yang dikenal konsumen.

Dapat dikatakan bahwa keberhasilan manajemen Indofood dalam menjalankan bisnisnya pada masa pandemi ini dikarenakan keberhasilan mereka dalam melakukan analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Menurut Porter (50Minutes.com, 2015), dalam melakukan analisis lingkungan industri perlu memperhatikan model lima kekuatan dalam persaingan, kelima kekuatan persaingan tersebut adalah ancaman produk substitusi, persaingan dalam industri, pendatang baru, *demand and supply*. Setelah selesai melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, maka tahap selanjutnya adalah memasukkan ke dalam analisis SWOT untuk mencari alternatif strategi apa yang bisa digunakan oleh perusahaan.

Analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dimiliki dan akan dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi organisasi. Analisa ini berdasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. (Tari, 2021)

Berdasarkan (Rais & Wahkyudin, 2009) metode analisa SWOT dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan serta menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari adanya ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Teknik analisis SWOT pada dasarnya merupakan suatu teknik untuk mengenali berbagai kondisi yang menjadi basis bagi perencanaan strategi (*strategic planner*). Tujuan utama perencanaan strategi adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, serta peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan yang menghasilkan pilihan strategi.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif deskriptif. Rancangan penelitian ini digunakan karena mampu menggambarkan analisis lingkungan internal dan eksternal serta strategi apa yang tepat digunakan oleh PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. (Moloeng & Surjaman, 2018)

Penelitian ini akan memberikan gambaran analisis SWOT dalam penentuan strategi bersaing pada Indofood. Penelitian yang didukung melalui teknik pengumpulan data melalui teknik pengamatan. Subjek dalam penelitian ini adalah lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang akan dikaji dalam variabel SWOT, yakni kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Metode observasi dimana peneliti melakukan pengamatan terhadap PT. Indofood Sukses Makmur Tbk untuk memperoleh data atau informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Fokus pengamatan mengarah pada keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, kelemahan yang menjadi faktor penghambat perusahaan, peluang dimasa yang akan datang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan, dan juga peneliti akan menggunakan metode dokumentasi dimana peneliti melihat dan mempelajari catatan serta dokumen yang berhubungan dengan gambaran dari perusahaan baik visi dan misi, keuangan, dan struktur organisasi. (Moloeng & Surjaman, 2018)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang pertama Analisis IFAS (*Internal Factory Analysis Summary*) dimana analisis IFAS digunakan untuk mengamati lingkungan internal perusahaan, melalui pendekatan fungsional sehingga dapat mengidentifikasi sejauh mana kekuatan dan kelemahan di daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan penilaian hubungan di antara daerah-daerah tersebut. IFAS matriks dikembangkan dalam lima tahap, yaitu:

1. Membuat daftar *critical success* diidentifikasi pada *internal audit process* sekitar 10-20 faktor internal, termasuk faktor kekuatan rasio dan angka komparatif.
2. Beri bobot nilai pada masing-masing faktor mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) bagi masing-masing faktor. Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaannya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk memiliki peran yang paling besar pada prestasi organisasi diberikan nilai tertinggi, demikian pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus 1.
3. Beri rating (nilai) antara 1-4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor apakah faktor tersebut mempunyai sangat rendah (rating 1), rendah (rating 2), tinggi (rating 3), sangat tinggi (rating 4), jadi sebenarnya rating mengacu kepada perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan itu berada.
4. Kolom bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya, dan jumlah total skor masing masing variabel, nilainya merupakan nilai bagi organisasi dari sisi IFAS matriks.

Analisis kedua menggunakan Analisis EFAS (*External Factory Analysis Summary*) digunakan untuk menganalisis berbagai hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, informasi tentang persaingan di pasar industri dimana perusahaan itu berada. Sebelumnya perlu diketahui disini bahwa penentuan *scoring* dan *critical succes factor* angkanya bebas, yang dipentingkan disini bahwa skor tersebut menunjukkan besarnya pengaruh (dampak) dari masing-masing faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Ada lima tahap pengembangan EFAS matriks, yaitu

1. Membuat *critical succes factor* yang diidentifikasi dalam eksternal audit *process* yang mencakup perihal peluang dan ancaman. *Critical succes factor* tersebut dibuat secara spesifik dengan menggunakan teknik statistik seperti presentase, rasio dan perbandingan jika memungkinkan.

2. Menentukan bobot *critical success factor* dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan mencerminkan persepsi tentang pentingnya suatu faktor tertentu dibandingkan dengan faktor yang lain
3. Setiap *critical succes factor* diberi rating antara 1-4
4. Kalikan antara bobot dan nilai ratingnya untuk mendapat skor untuk semua *critical success factor*.
5. Jumlahkan skor untuk mendapatkan nilai skor total untuk perusahaan sudah tentu bahwa dalam EFAS matriks kemungkinan nilai terbesar adalah 4,0 dan nilai terendah adalah 1,0. Total skor 4,0 berarti bawah perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total skor sebesar 1,0 berarti strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Analisis ini dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman. Berikut ini adalah rincian mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Faktor Internal, yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan seperti kekuatan dan kelemahan antara lain :

1. Kekuatan terdiri dari :
 - Keahlian dalam cita rasa Indonesia
 - Jangkauan distribusi luas
 - Brand yang sudah terkenal
 - Kualitas SDM yang baik
 - Banyak penghargaan dan reward yang didapat
2. Kelemahan terdiri dari :
 - Terlalu banyak brand yang dikeluarkan
 - Terlalu banyak inovasi rasa yang dikeluarkan
 - Permintaan pasar yang belum terpenuhi
 - Produk yang tidak dapat dibedakan dengan kompetitor
 - Persediaan bahan baku sebagian masih bergantung pada impor

Faktor eksternal, yang berasal dari luar lingkungan perusahaan seperti peluang dan ancaman antara lain :

1. Peluang terdiri dari :
 - Melakukan ekspansi ke luar negeri
 - Melakukan diversifikasi terhadap produk lain
 - Pasar domestik yang berkembang
 - Segmen pasar yang baru
 - Pasar internasional
2. Ancaman terdiri dari :
 - Persaingan iklan maupun inovasi
 - Tidak fokus terhadap satu jenis produk
 - Persaingan harga dengan kompetitor
 - Krisis keuangan dunia
 - Pandemi covid 19

Tabel 1

IFAS

Faktor-faktor strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot dan rating	Komentar
Kekuatan				
Keahlian dalam cita rasa Indonesia	0.15	4	0.6	Kualitas Kunci kesuksesan
Jangkauan distribusi luas	0.05	3	0.15	Pabrik-pabrik khusus
Brand yang sudah terkenal	0.21	3	0.63	Bagus, kian membaik
Kualitas SDM yang baik	0.10	4	0.4	Mengetahui peralatan
Sudah mendapatkan berbagai penghargaan	0.02	4	0.08	Bagus, tingkatkan
Subtotal	0.53		1.86	
Kelemahan				
Terlalu banyak brand yang dikeluarkan	0.05	3	0.15	Lamban dengan produk baru
Terlalu banyak inovasi rasa yang dibuat oleh Indofood	0.10	4	0.4	
Permintaan pasar yang belum terpenuhi	0.10	2	0.2	Penurunana kesempatan untuk tetap bertahan
Produk yang tidak dapat dibedakan dengan kompetitor	0.12	3	0.36	Terlalu bertahan pada ciri khas
Persediaan bahan baku sebagian masih bergantung pada impor	0.10	3	0.3	Beban utang yang tinggi
SUBTOTAL	0.47		1.41	
TOTAL	1.00		3.27	

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat faktor kekuatan dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 1.86 sedangkan faktor kelemahan dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 1.41. Sehingga faktor kekuatan dari perusahaan lebih besar daripada kelemahan perusahaan.

Tabel 2

EFAS

Faktor – Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot dan Rating	Komentar
PELUANG				
Melakukan ekspansi ke luar negeri	0.2	3	0.6	Perlu dipertahankan
Melakukan diversifikasi terhadap produk lain	0.16	4	0.64	
Pasar domestik yang berkembang	0.15	3	0.45	
Segmen pasar yang baru	0.1	3	0.3	Keberadaan lemah
Pasar Internasional	0.1	3	0.3	
Subtotal	0.71		2.29	
Ancaman				
Persaingan iklan maupun inovasi	0.05	1	0.05	Tetap tenang
Tidak fokus terhadap satu jenis produk	0.02	1	0.02	Perlu hati hati
Persaingan harga dengan kompetitor	0.02	2	0.04	Diperhatikan
Krisis keuangan dunia	0.05	1	0.05	Masih dapat menghasilkan laba
Pandemi Covid-19	0.15	2	0.3	
Subtotal	0.29		0.46	
Total	1		2.75	

Sumber : Data Olahan, 2021

Dari tabel 2 di atas dapat dilihat faktor peluang dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 2.29 sedangkan faktor ancaman dari perusahaan mempunyai total nilai skor sebesar 0.46. Sehingga faktor kekuatan dari perusahaan lebih besar daripada kelemahan perusahaan.

Pembahasan

Dari tabel diatas yang didasarkan pada perhitungan SWOT, PT. Indofood Sukses Makmur Tbk *Strength < Opportunity*, yakni peluang lebih besar daripada kekuatan yang ada dimana arah kebijakan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dalam kondisi *stable growth strategy* meskipun mungkin kedepannya akan menjadi lebih defensif dalam strateginya dikarenakan pandemi covid-19.

(Hunger & Thomas , 2003) strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi yang paling sering dicari, perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapat bertahan. Pertumbuhan adalah strategi yang sangat menarik karena terdapat dua alasan prinsip :

1. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil. Aliran pendapatan yang terus berkembang kedalam perusahaan besar dapat menciptakan sumber daya yang tidak terpakai, yang dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah dan pertentangan antar departemen dan divisi dengan cepat. Pertumbuhan juga memberi penahan, jika manajemen membuat kesalahan strategis. Perusahaan-perusahaan besar juga memiliki kekuasaan yang lebih besar dibanding perusahaan kecil, dan lebih mungkin memperoleh dukungan dari serikat kerja dan masyarakat lokal apabila kebangkrutan.

2. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik. Pertumbuhan itu sendiri adalah sesuatu yang mengasyikkan bagi para CEO. Perusahaan yang berkembang cenderung dipandang sebagai pemenang oleh pasar dan investor potensial. Kompensasi bagi eksekutif cenderung naik bersamaan dengan semakin besarnya ukuran organisasi. Perusahaan-perusahaan besar lebih sulit diakuisisi dibanding perusahaan kecil, sehingga pekerjaan-pekerjaan para eksekutif akan lebih aman.

(Hunger & Thomas, 2003) strategi stabilitas adalah kategori stabilitas pada strategi perusahaan mungkin yang paling cocok untuk perusahaan yang cukup sukses beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja. Dari tabel diatas dihasilkan faktor internal dan eksternal yang positif, berarti bahwa kekuatan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk relatif lebih unggul dibandingkan dengan kelemahannya, sedangkan lingkungan yang saat ini dihadapi lebih besar daripada ancamannya.

SIMPULAN

Faktor Internal yang terdiri dari kekuatan meliputi keahlian dalam cita rasa Indonesia, jangkauan distribusi luas, brand yang sudah terkenal, kualitas SDM yang baik, dan sudah banyak penghargaan dan reward yang didapat. Sedangkan kelemahannya terlalu banyak brand yang dikeluarkan, permintaan pasar yang belum terpenuhi, produk yang tidak dapat dibedakan dengan kompetitor, persediaan bahan baku sebagian masih impor sehingga akan memberatkan perusahaan. Faktor Eksternal yang terdiri dari peluang meliputi melakukan ekspansi ke luar negeri, melakukan diversifikasi terhadap produk lain, pasar domestik yang berkembang, segmen pasar yang baru dan pasar Internasional. Sementara ancamannya ketatnya persaingan yang dilakukan pesaing dalam hal iklan maupun inovasi, tidak fokus terhadap satu jenis produk, persaingan harga dengan kompetitor, krisis keuangan dunia, dan pandemi Covid-19. Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk yaitu *stable growth strategy*, artinya dalam persaingan di *consumer goods* menggunakan strategi pertumbuhan peran namun dilakukan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas.

DAFTAR PUSTAKA

- 50Minutes.com. (2015). *Porter's Five Forces: Stay Ahead of the Competition*. Ixelles : Plurilingua Publishing.
- Amir, M. (2011). *Manajemen Strategi Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- David, F. (2004). *Manajemen Strategi : Konsep-konsep edisi sembilan*. Jakarta : Indeks.
- Hunger, J., & Thomas, L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi .
- Kotler, P., & Setiawan, A. (2000). *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lestari, E. (2011). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moloeng, L., & Surjaman, T. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nilasari, S. (2014). *Manajemen Strategi itu Gampang untuk pemula dan orang awa,*. Jakarta: Dunia Cerdas.
- Rais, S., & Wahkyudin. (2009). Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia Dengan Analisis SWOT. *Dimuat Jurnal Pengembangan Bisnis & Manajemen STIE PBM, Vol. IX No. 14*.
- Tari, D. N. (2021, March 23). *Kebal Pandemi, Laba Indofood (INDF) Naik Lebih dari 30 Persen pada 2020*. Retrieved from [Bisnis.com: https://market.bisnis.com/read/20210323/192/1371227/kebal-pandemi-laba-indofood-indf-naik-lebih-dari-30-persen-pada-2020](https://market.bisnis.com/read/20210323/192/1371227/kebal-pandemi-laba-indofood-indf-naik-lebih-dari-30-persen-pada-2020)
- Yudiaris, I. (2015). ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, Vol: 5 Nomor: 1*.