

ANALISIS POSISI PERSAINGAN DAN STRATEGI PEMASARAN MAKANAN SIAP SAJI PT. FAST FOOD INDONESIA

Oleh

JENNY WIDJAJA A 28. 0009



JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
1995



RINGKASAN

JENNY WIDJAJA. Analisis Posisi Persaingan dan Strategi Pemasaran Makanan Siap Saji PT Fast Food Indonesia (Di bawah bimbingan LUKMAN MOHAMMAD BAGA)

Bisnis makanan siap saji yang umumnya dijalankan dengan sistem pengembangan usaha *franchise* di Indonesia relatif masih baru. Bisnis ini dipelopori oleh kesuksesan PT Fast Food Indonesia dengan merek dagang Kentucky Fried Chicken (KFC) dan segera diikuti merek lainnya dengan variasi menu dari ayam goreng menjadi hamburger, donat, pizza, masakan Jepang, Korea dan lain-lain.

Ada beberapa alasan pesatnya perkembangan industri makanan siap saji dari sudut pasar, yaitu : 1) peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat perkotaan, 2) perubahan pola konsumsi, 3) sifat makanan siap saji yang cepat dan praktis, 4) semakin banyak wanita yang bekerja. Jika ditinjau dari sudut industri, maka alasannya adalah 1) sirkulasi uang cepat dan margin keuntungan yang tinggi, 2) sistem *franchise* yang memungkinkan keterlibatan pengusaha lokal. Karena daya tarik industri cukup besar, maka industri makanan siap saji menghadapi tingkat persaingan yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan harus mengetahui

kan dana yang cukup besar untuk mempertahankan posisi pemimpin pasar. Karenanya, perusahaan harus mengandalkan fungsi-fungsi pemasaran, operasi dan keuangan. Sesudah mengetahui posisi perusahaan dalam industri, dilakukan analisis SWOT untuk menformulasikan alternatif strategi bersaing, khususnya di bidang pemasaran, untuk kemudian dipilih dan dievaluasi sebelum dilaksanakan.

Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah strategi generik diferensiasi produk dengan menetapkan standar QSC. Arah pengembangan yang ditawarkan adalah 1) penetrasi pasar untuk produk sekarang dan pasar yang dimiliki sekarang, 2) pengembangan pasar untuk produk sekarang dan pasar yang baru. Metode pelaksanaan arah pengembangan strategi adalah pengembangan internal.

Evaluasi dilakukan dengan tiga kriteria yaitu aspek kesesuaian, kelayakan dan penerimaan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar lebih tepat dilakukan di kota-kota besar untuk jangka waktu pendek sedangkan strategi pengembangan pasar lebih tepat dilakukan di kota-kota yang sedang berkembang jangka waktu panjang.



**ANALISIS POSISI PERSAINGAN DAN STRATEGI PEMASARAN
MAKANAN SIAP SAJI PT. FAST FOOD INDONESIA**

Oleh

JENNY WIDJAJA A 280009

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian**

pada

**Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor**

**PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

1 9 9 5

JURUSAN ILMU-ILMU SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

Dengan ini kami menyatakan bahwa skripsi yang
ditulis oleh :

Nama Mahasiswa : Jenny Widjaja

Nomor Pokok : A 280009

Program Studi : Agribisnis

Judul Skripsi : Analisis Posisi Persaingan dan Stra-
tegi Pemasaran Makanan Siap Saji PT
Fast Food Indonesia

Dapat diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pertanian pada Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi
Pertanian, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian
Bogor.

Menyetujui



Ketua Jurusan

Syah K Wagiono, MEd
NIP. 130 350 044

Dosen Pembimbing

Ir. Lukman M Baga, MAE
NIP 131 846 873

Tanggal Lulus : 15 Agustus 1995

PERNYATAAN

DENGAN INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI BENAR-BENAR HASIL KARYA SAYA SENDIRI YANG BELUM PERNAH DIAJUKAN SEBAGAI KARYA ILMIAH PADA PERGURUAN TINGGI ATAU LEMBAGA MANAPUN

BOGOR, AGUSTUS 1995

JENNY WIDJAJA

Hak Cipta Hibridasi/Unsur Hibridasi
1. Dilindungi sebagai bagian dari seluruh karya seni dan/atau intelektual dan/atau teknologi dan/atau informasi.
2. Diperoleh, diperjualbelikan dan/atau dipertukarkan dengan cara apapun tanpa izin IPB University.
3. Pengutipan harus menyebutkan sumbernya.
4. Pengutipan harus memperhatikan hak-hak intelektual, intelektual, dan/atau hak-hak lainnya.
5. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
6. Diperoleh, diperjualbelikan dan/atau dipertukarkan dengan cara apapun tanpa izin IPB University.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 13 Maret 1973 di kota Medan, Sumatera Utara dari pasangan Nurdin Widjaja dan Hng So Lan sebagai anak kelima dari enam bersaudara. Penulis memulai pendidikan di TK Hang Kesturi, Medan dan melanjutkan pendidikan di SD Karunia, Jakarta. Penulis kemudian menimba ilmu di SMP Sutomo I dan SMA Sutomo I di Medan. Penulis masuk ke Institut Pertanian Bogor dengan jalur USMI, tercatat sebagai angkatan 28. Kemudian penulis diterima di Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Pertanian dengan program studi Agribisnis. Selama masa kuliah, penulis pernah menjadi asisten mata ajaran Pengantar Ilmu Ekonomi dan Dasar-Dasar Manajemen

Penulis,

Jenny Widjaja



7. Rekan Desy L. yang menjadi sobat karib penulis.
8. Rekan Esa Kurnia yang telah banyak menolong penulis dalam berbagai hal.
9. Swan, Beria, Mel, Lala dan teman lainnya di jalan Riau No. 25.
10. Iwan, Sri, Lolita, Lila dan teman Angkatan 28 lainnya di Agribisnis.

Penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih mengandung banyak kekurangan sehingga masukan-masukan dari berbagai pihak sangat diharapkan untuk semakin melengkapi tulisan ini. Akhir kata, semoga karya kecil ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Bogor, Agustus 1995

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penulisan	9
II. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS	
2.1. Proses Pengambilan Keputusan Stra- tegis	11
2.2. Model Porter	16
2.3. Analisis Portofolio	26
2.4. Analisis SWOT	30
2.5. Proses Pemilihan Strategi	32
2.6. Proses Evaluasi Strategi	33
III. METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	38
3.2. Metode Pengumpulan Data	38
3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data	41
IV. TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1. Sejarah Perusahaan	44
4.2. Struktur Organisasi dan Ketenaga- kerjaan	47
4.3. Kegiatan Umum Perusahaan	53
4.4. Kegiatan Produksi Perusahaan	54
4.5. Prospek dan Resiko Usaha	56
V. ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI	
5.1. Pembatasan Cakupan Industri	60
5.2. Ancaman Pendetang Baru	64
5.3. Tekanan Produk Substitusi	67
5.4. Kekuatan Tawar-Menawar Konsumen ..	71
5.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok ..	74
5.6. Tingkat Rivalitas dengan Pesaing	79
VI. STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN	
6.1. Strategi Produk	87
6.2. Strategi Harga	88
6.3. Strategi Distribusi	90
6.4. Strategi Promosi	92



14. Matrik SWOT Kentucky Fried Chicken (KFC) PT
 Fast Food Indonesia 102

Lampiran

1. Jaringan Restoran KFC di Indonesia 122

2. Kebutuhan Modal Pemandang Baru Makanan Siap
 Saji Asing pada Tahun 1992 125

3. Laporan Rugi Laba PT Fast Food Indonesia
 Tahun 1991-1993 126

4. Potensi Penjualan Makanan Siap Saji pada
 Lima Kota Besar di Indonesia 127

DAFTAR GAMBAR

Nomor	<u>Teks</u>	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian	12
2.	Lingkungan Eksternal Perusahaan	15
3.	Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	18
4.	Matrik Pertumbuhan-Pangsa Pasar Relatif BCG	28
5.	Proses Pengembangan Strategi	33
6.	Kerangka Kerja Penelitian	43
7.	Struktur Organisasi PT Fast Food Indonesia	48
8.	Struktur Organisasi Restoran KFC	52
9.	Pembatasan Industri Restoran	61
10.	Bauran Pemasaran PT Fast Food Indonesia ..	86
11.	Alternatif Arah Pengembangan Strategi KFC	104

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bisnis makanan siap saji yang dijalankan dengan sistem *franchise* di Indonesia relatif masih baru. Usaha ini dimulai dengan pembukaan restoran Kentucky Fried Chicken (KFC) pada tanggal 18 Oktober 1979, setelah Dick Gelael memperoleh lisensi dari Kentucky Fried Chicken International untuk menjalankan usaha. Pembukaan *outlet* (restoran makanan siap saji) pertama di jalan Melawai mendapat sambutan hangat masyarakat Jakarta, sehingga segera disusul dengan pembukaan *outlet-outlet* lainnya. Kesuksesan KFC ini segera diikuti oleh beberapa pengusaha lain yang juga memasuki bisnis makanan siap saji.

PT Cipta Selera Murni, selaku pemegang *franchise* dari Texas Fried Chicken yang didirikan pada tahun 1983, merupakan kerjasama antara Indo Mobil Group dan Bira Group. PT Putra Sejahtera Pioneerindo, yang didirikan oleh PSP Group, pada awalnya merupakan pemegang *franchise* dari California Smoothe, Amerika Serikat. Ketika perusahaan induknya di Amerika Serikat mengalami kesulitan keuangan, perusahaan ini segera mengubah statusnya dari *franchise* asing menjadi *franchise* lokal dengan merek California Fried Chicken (CFC). Bisnis

makanan siap saji semakin bervariasi dengan hadirnya menu-menu utama lain seperti pizza, hamburger dan lain-lain. PT Tri Jaya Pelangi sebagai pemegang *franchise* dari Pizza Hut dari group Penderosa, sedangkan hamburger dirintis oleh PT Beka Sari Pratama dengan merek Burger King, yang sekarang telah diambil alih oleh PT Potensia Mulia dari Tempo Group. Bisnis makanan siap saji semakin ramai di Indonesia dengan berkembangnya CFC menjadi California dengan variasi menu donat dan pizza serta hadirnya A & W, Hoka Hoka Bento, Wendy's, Grandy's, Mc Donald's dan lain-lain.

Dalam periode setelah tahun 1990-an, makanan siap saji lokal mulai berkembang dengan pesat dengan berubahnya status California dari *franchise* asing menjadi lokal dan Nila Chandra yang terkenal dengan Tanzil Fried Chicken. Keberhasilannya terutama ditunjang oleh pengalaman pemiliknya yang telah cukup lama di dalam bisnis *bakery* dan restoran. Makanan siap saji lokal lainnya yang berhasil ialah Ayam Goreng Mbok Berek yang didirikan pada tahun 1969 dan memiliki sembilan restoran yang dikelola dengan sistem *franchise*.

Restoran makanan siap saji dapat dengan mudah ditemui di kota-kota besar di Indonesia saat ini. Hampir di setiap tempat-tempat umum seperti perumahan real estate, perkantoran, pusat perbelanjaan dan tempat-



Dari Tabel 1 terlihat bahwa jumlah perusahaan dan *outlet* makanan siap saji di Indonesia semakin bertambah setiap tahun. Hal ini mengakibatkan kondisi persaingan antar perusahaan yang semakin tajam. Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, maka perusahaan yang bergerak di industri ini harus bekerja keras, agar dapat meningkatkan nilai penjualan dan pangsa pasarnya dalam industri. Nilai penjualan dan pangsa pasar merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja perusahaan. Untuk tujuan itu, perusahaan dituntut untuk merancang suatu perencanaan strategi bersaing yang tepat sehingga mampu menyerap pasar secara optimal.

PT Fast Food Indonesia, selaku pemegang *franchise* (*master franchise*) dari Kentucky Fried Chicken, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri makanan siap saji di Indonesia. Perusahaan ini memiliki nilai penjualan dan pangsa pasar yang cukup besar yaitu, pada bulan Juni 1993, penjualan sebesar 6,07 milyar rupiah dan pangsa pasar sebesar 24,07 persen. Kentucky Fried Chicken menduduki posisi nomor satu dalam industri makanan siap saji di Indonesia. Nilai penjualan dan pangsa pasar perusahaan-perusahaan makanan siap saji di Indonesia pada bulan Juni 1993 disajikan pada Tabel 2.



Tabel 2. Nilai Penjualan Perusahaan-Perusahaan Makanan Siap Saji pada Bulan Juni 1993

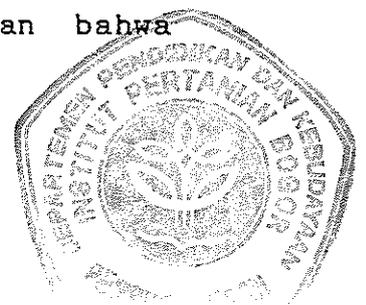
No	M e r e k	Jenis	Penjualan (000)	Pangsa (%)
1	Kentucky FC	Asing	6.070.482	24,07
2	California	Lokal	4.364.661	17,31
3	Texas FC	Asing	2.325.680	9,22
4	Mc Donald's	Asing	2.280.075	9,04
5	Pizza Hut	Asing	1.327.389	5,26
6	Wendy's	Asing	998.774	3,96
7	Hoka-Hoka Bento	Asing	987.855	3,92
8	A & W	Asing	882.450	3,50
9	Tanzil FC	Lokal	867.238	3,44
10	Burger King	Asing	423.000	1,68
11	California Pizza	Lokal	387.634	1,54
12	Golden Truly	Lokal	366.444	1,45
13	Big Boy	Asing	312.000	1,24
14	Hero	Lokal	279.696	1,11
15	Kantin M & B	Lokal	254.704	1,01
16	Kings FC	Lokal	245.250	0,97
17	American Ham.	Asing	240.000	0,95
18	BIP Fast Food	Lokal	232.200	0,92
19	Dairy Queen	Asing	206.400	0,82
20	Hanamasa	Asing	178.240	0,71
21	Grandy's	Asing	146.852	0,58
22	Matahari	Lokal	130.424	0,52
23	Nila Chandra	Lokal	126.975	0,50
24	Deltaco	Asing	123.750	0,49
25	Free Time	Asing	102.750	0,41
26	Round Table	Asing	94.500	0,38
27	Jollybee	Asing	79.800	0,32
28	Pizza Express	Lokal	75.000	0,30
29	Ramayana	Lokal	73.200	0,29
30	Combo	Lokal	54.000	0,21
31	B & M Burger	Asing	25.200	0,10
32	Burger Box	Lokal	21.150	0,08
33	Mitra	Lokal	17.480	0,07
34	Hooks	Asing	16.500	0,06
35	Fanda Express	Lokal	13.500	0,05
36	Momoyama	Asing	8.400	0,03
37	Dwima Fast Food	Lokal	7.875	0,03
	Lain-lain	Lokal	868.384	3,44
Makanan Siap Saji Asing			16.830.097	66,74
Makanan Siap Saji Lokal			8.385.815	33,26
T o t a l			25.215.912	100,00

Sumber : CIC Consulting Group (1993)

Ada beberapa alasan pertumbuhan pesat bisnis makanan siap saji di Indonesia, baik ditinjau dari sudut pasar maupun dari sudut industri. Jika ditinjau dari sudut pasar berarti dilihat dari kepentingan konsumen yang mengkonsumsi makanan makanan siap saji. Sebaliknya, jika ditinjau dari sudut industri berarti memperhatikan kepentingan para produsen, yang dalam hal ini adalah perusahaan makanan siap saji.

Dari sudut konsumen, alasan pertama ialah peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat terutama masyarakat perkotaan. Peningkatan daya beli ini disertai dengan perubahan gaya hidup masyarakat kalangan menengah ke atas untuk bersantap di restoran bersama keluarganya sebagai hiburan atau rekreasi. Alasan kedua ialah perubahan pola konsumsi masyarakat perkotaan karena adanya kebiasaan keluarga untuk makan di luar atau keluar kantor untuk makan siang sebagai bagian dari gaya hidup yang bergengsi.

Alasan ketiga ialah sifat makanan siap saji yang praktis dan cepat. Dalam irama kehidupan perkotaan yang serba cepat, jadwal kerja yang padat dan keinginan untuk meningkatkan produktivitas kerja, masyarakat memerlukan makanan yang dapat disajikan dengan cepat sehingga tidak terlalu membuang-buang waktu untuk makan. Kondisi ini ditambah dengan kenyataan bahwa



Selain itu, perusahaan masih harus menghadapi perusahaan baru yang akan memasuki industri makanan siap saji, kekuatan tawar-menawar dari konsumen, kekuatan tawar-menawar pemasok dan perusahaan yang memproduksi barang substitusi. Semua faktor di atas akan mengancam kinerja dan keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan. Bisnis makanan siap saji dengan keuntungan yang cukup tinggi dan perkembangan pasar yang pesat akan menarik investor baru untuk ikut serta memperebutkan porsi pasar. Perusahaan juga harus selalu menghadapi perusahaan yang memproduksi barang substitusi yang mempunyai fungsi yang sama dengan produk perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Di lain pihak, kekuatan tawar-menawar yang kuat dari konsumen dan pemasok akan memaksa perusahaan untuk bekerja keras memenuhi tuntutan kedua pihak tersebut.

Perusahaan berusaha memenangkan persaingan dalam industri ini dengan menerapkan berbagai strategi pemasaran yang dinilai tepat untuk mengatasi pesaing-pesaingnya. Untuk merencanakan dan melaksanakan strategi bersaing yang akan digunakan, terlebih dahulu perusahaan harus mengetahui posisinya dalam industri, sehingga manajemen perusahaan dapat memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi yang ada pada posisinya.



Sehubungan dengan beberapa kondisi permasalahan yang telah diuraikan, maka dirumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut :

- 1) Bagaimana prestasi usaha dan kinerja PT Fast Food Indonesia?
- 2) Bagaimana pengaruh lingkungan internal PT Fast Food Indonesia terhadap kinerjanya?
- 3) Variabel-variabel apa yang terdapat dalam lingkungan industri yang paling mempengaruhi posisi PT Fast Food Indonesia?
- 4) Bagaimana posisi PT Fast Food Indonesia dalam industri makanan siap saji di Indonesia?
- 5) Strategi bersaing bagaimana yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam industri?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Mempelajari sejarah perkembangan, struktur organisasi dan kegiatan umum yang dilakukan PT Fast Food Indonesia.
- 2) Menganalisis lingkungan internal PT Fast Food Indonesia untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan.



- 3) Mengidentifikasi variabel-variabel dalam lingkungan industri yang paling mempengaruhi posisi dan kinerja PT Fast Food Indonesia.
- 4) Menganalisis posisi PT Fast Food Indonesia dalam industri makanan siap saji di Indonesia.
- 5) Menawarkan beberapa alternatif strategi bersaing, khususnya dalam bidang pemasaran, sehubungan dengan posisi PT Fast Food Indonesia dalam industri, untuk menghadapi persaingan.

Diharapkan laporan praktek lapang ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan, khususnya bagi manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan mengenai perencanaan, pemilihan dan pelaksanaan strategi pemasaran, sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai.

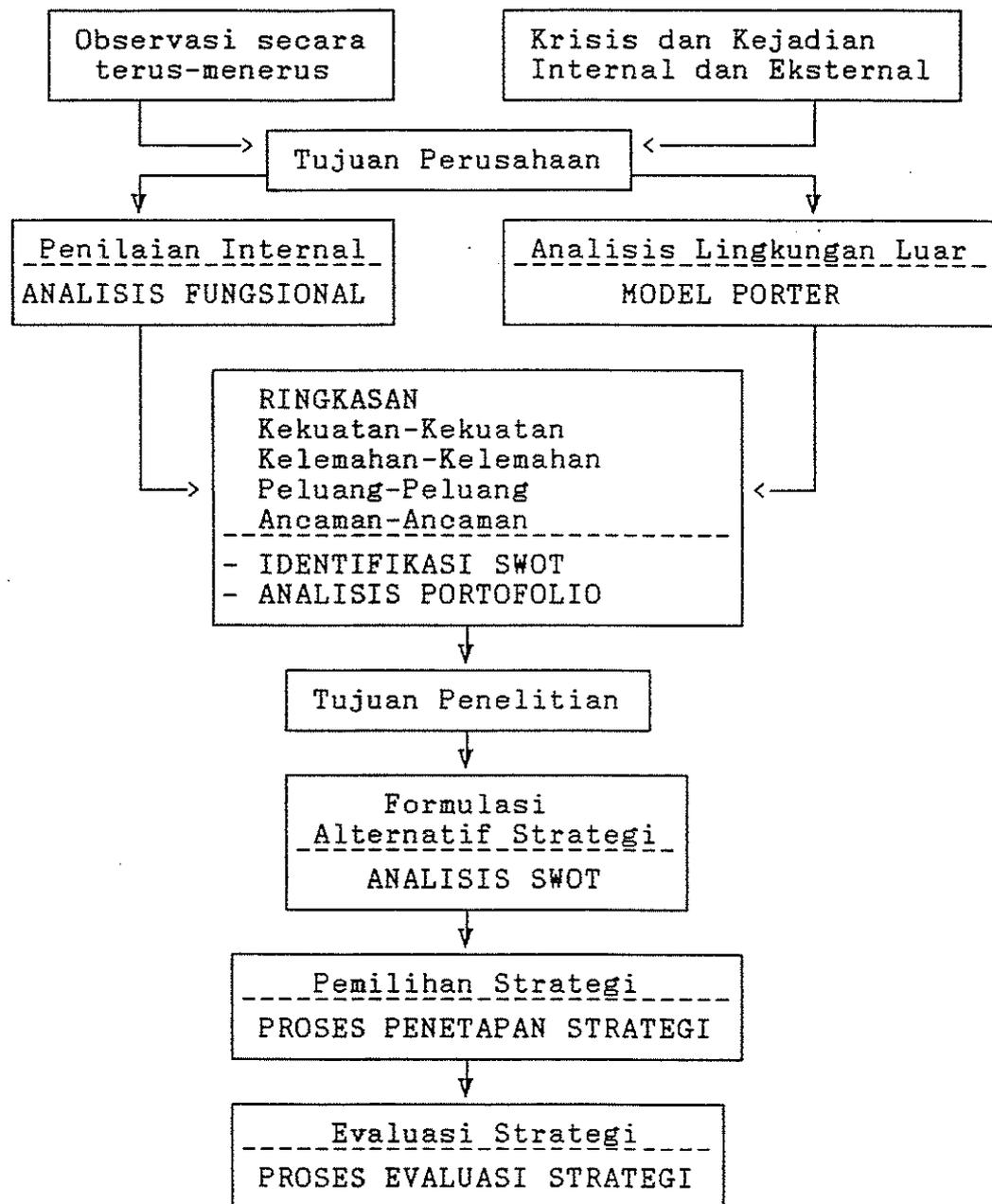
BAB II. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1. Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan berada pada kondisi lingkungan dinamis yang sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan. Apabila perusahaan ingin mempertahankan kinerjanya, maka perusahaan tersebut harus memberikan perhatian dan respon yang tepat terhadap kondisi dinamis tersebut. Respon perusahaan bergantung sepenuhnya kepada pemahaman perusahaan akan lingkungan perusahaan yang mempengaruhinya. Perusahaan harus melakukan suatu analisis yang mendalam mengenai semua unsur dalam lingkungan perusahaan.

Analisis lingkungan yang dilakukan berguna dalam proses penetapan keputusan strategis yang akan diambil perusahaan. Keputusan ini dipilih melalui serangkaian pemikiran dan analisis mendalam tentang kondisi perusahaan dan lingkungan luar yang mempengaruhinya. Menurut Luffman (1988), proses penetapan keputusan strategis perusahaan terdiri dari beberapa langkah, yaitu identifikasi masalah strategis, analisis strategi, formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan monitor strategi. Johnson dan Scholes (1989) menyatakan harus ada tambahan tahap evaluasi strategi sebelum implementasi strategi seperti diperlihatkan pada Gambar 1.

Hal Guru Pendidikan Universitas
1. Diambil langsung sebagai data sekunder yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
2. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data primer yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
3. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data sekunder yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
4. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data primer yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
5. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data sekunder yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
6. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data primer yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
7. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data sekunder yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
8. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data primer yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
9. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data sekunder yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.
10. Diperoleh secara langsung dari sumber yang bersangkutan sebagai data primer yang digunakan sebagai referensi dan sumber data untuk penelitian.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian berdasarkan proses pengambilan keputusan strategis menurut Luffman serta

tambahan langkah evaluasi strategi dari Johnson dan Scholes. Ruang lingkup penelitian dibatasi sampai langkah evaluasi strategi. Adapun langkah selanjutnya yaitu pelaksanaan strategi dan pengendalian strategi perlu diteliti lebih lanjut dan ini tergantung pada kebijaksanaan perusahaan apakah akan melaksanakan alternatif strategi yang diajukan.

Analisis lingkungan penting dilakukan karena memberikan kesempatan kepada para perencana strategi untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Analisis ini juga bertujuan agar manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat meramalkan perubahan yang mungkin terjadi sehingga dapat mengantisipasi perubahan tersebut.

Menurut Glueck (1992), analisis lingkungan ini perlu dilakukan untuk :

- 1) Menentukan faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam lingkungan yang akan merupakan kendala terhadap pelaksanaan strategi dan tujuan perusahaan sekarang.
- 2) Menentukan faktor-faktor apa saja dalam lingkungan yang akan memberikan peluang untuk pelaksanaan tujuan yang lebih besar dengan cara menyesuaikan dengan strategi perusahaan. Analisis lingkungan ini diperlukan untuk mengenali resiko yang berhubungan dengan usaha perusahaan untuk memanfaatkan keun-

perusahaan akan bersaing secara langsung di dalam industri. Sedangkan lingkungan terpisah dan lingkungan operasi akan mempengaruhi perusahaan secara tidak langsung. Oleh karena itu, dalam penelitian, analisis lingkungan luar dibatasi pada lingkungan industri.

Hasil analisis lingkungan dirangkum dalam analisis SWOT untuk menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal. Hasil analisis ini disesuaikan dengan tujuan perusahaan untuk menyusun formulasi strategi melalui matrik SWOT. Alternatif strategi yang ada kemudian mengalami proses penetapan strategi dan evaluasi strategi.

2.2. Model Porter

Porter (1980) menyatakan bahwa aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan itu bersaing, jadi lingkungan industri memegang peranan yang lebih kuat dalam menentukan strategi perusahaan. Porter mendefinisikan industri sebagai kumpulan perusahaan yang menghasilkan produk-produk yang kaitannya substitusi erat satu sama lain. Lingkungan industri akan mempengaruhi setiap perusahaan dalam industri secara berlainan. Kuncinya terletak pada kemampuan perusahaan yang bersangkutan untuk mengantisipasi dan menanggulangnya.

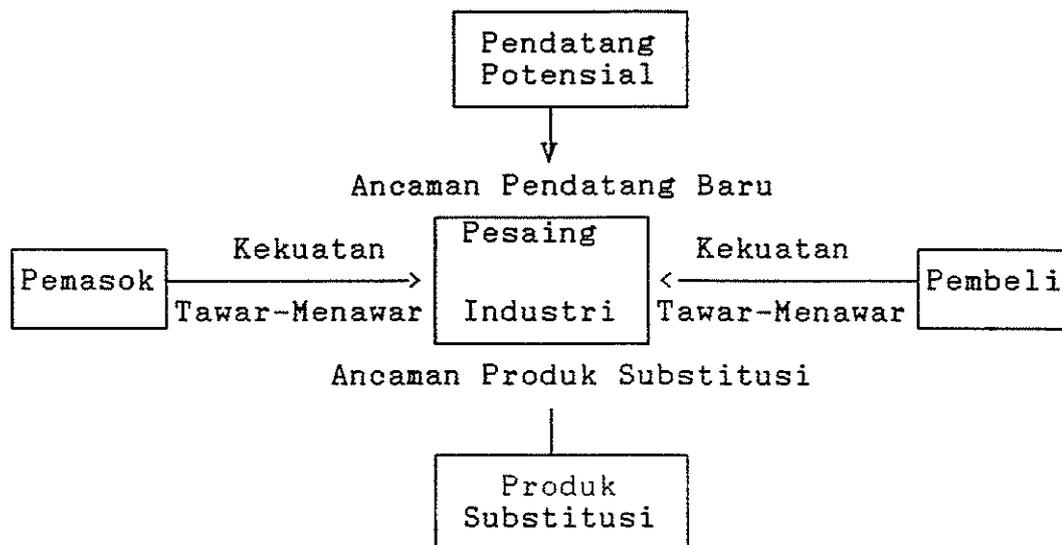


Lingkungan industri perlu dianalisis dalam rangka menentukan struktur industri tertentu, agar dapat menganalisis persaingan yang akan terjadi antara perusahaan dengan pesaing-pesaingnya, sehingga dapat menentukan strategi bersaing bagaimana yang akan digunakan untuk memenangkan persaingan yang terjadi. Kerangka analisis struktural yang digunakan adalah dengan model yang diperkenalkan oleh Porter (1980). Kerangka analisis ini dapat digunakan untuk memahami intensitas persaingan dalam industri.

Porter menegaskan bahwa intensitas persaingan dalam suatu industri tidak semata-mata hanya ditentukan oleh perusahaan-perusahaan yang bertarung memperebutkan pangsa pasar (*market share*) dalam industri itu saja seperti yang sering dianggap oleh orang awam. Intensitas persaingan juga bergantung kepada kekuatan-kekuatan (*forces*) lain yang disebutnya *five competitive forces* sebagaimana diperlihatkan Gambar 3.

Setiap industri memiliki struktur yang berlainan karena pengaruh gabungan kelima kekuatan tersebut berbeda untuk setiap industri, sehingga potensi penghasil laba (*return on investment*) juga berbeda. Besar kecilnya kekuatan masing-masing faktor tersebut tergantung pada karakteristik teknis dan ekonomis yang melekat pada industri tersebut.





Gambar 3. Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Sumber : Porter (1992), hal 4.

Gambar 3 memperlihatkan kelima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri. Berikut ini akan diuraikan karakteristik teknis dan ekonomis dari kelima kekuatan persaingan tersebut.

1) Ancaman pendatang baru (*new potential entrants*)

Pendatang baru pada suatu industri merupakan ancaman karena mereka datang dengan tujuan merebut bagian pasar, menyebabkan peningkatan kapasitas industri baru, akan menggoncangkan kestabilan harga dan mempengaruhi kemampuan untuk meraih keuntungan (kemampulabaan). Besar kecilnya ancaman pendatang baru ini tergantung pada dua hal yaitu : rintangan masuk (*barriers to entry*)

yang ada dan reaksi dari para anggota industri yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

Ancaman dapat hanya disebabkan oleh salah satu dari kedua faktor di atas. Namun, pada umumnya untuk industri yang sudah mapan, ancaman terjadi karena kombinasi dan interaksi kedua faktor tersebut.

(1) Rintangannya masuk (*barriers to entry*)

Suatu industri dikatakan memiliki hambatan masuk jika tingkat keuntungan industri tersebut cukup tinggi tetapi tidak ada atau hanya sedikit perusahaan yang memasuki industri tersebut. Ada enam sumber utama rintangan masuk yang membuat pendatang baru mengalami kesulitan untuk memasuki suatu industri yaitu :

(a) Skala ekonomis (*economies of scale*).

Skala ekonomis memberikan gambaran mengenai biaya per satuan (*unit cost*) suatu operasi produk apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis dapat menghalangi masuknya pendatang baru apabila mereka dipaksa masuk pada skala usaha besar dan resiko menghadapi reaksi yang keras dari perusahaan yang telah ada, atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi pada biaya tinggi.

(b) Diferensiasi produk.

Perusahaan memiliki identifikasi merek dagang dan

kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh beberapa hal yang dilakukan oleh perusahaan, seperti perbedaan dalam periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk dan lain-lain. Dengan menciptakan diferensiasi produk, perusahaan telah memberikan hambatan masuk bagi pendatang baru. Kesetiaan konsumen terhadap produk perusahaan membuat pendatang baru harus mengeluarkan sejumlah biaya untuk membujuk konsumen untuk beralih ke produk yang dihasilkannya. Usaha pendatang baru ini dapat menyebabkan kerugian di saat awal (*start-up losses*).

(c) Kebutuhan modal.

Modal yang besar untuk memasuki suatu industri merupakan penghalang bagi pendatang baru. Kebutuhan untuk menanamkan investasi yang besar menciptakan hambatan masuk, apalagi jika kebutuhan modal besar diperlukan sekaligus pada awal usaha.

(d) Biaya beralih pemasok (*switching cost*).

Biaya beralih pemasok adalah biaya satu kali (*one time cost*) yang harus dikeluarkan pembeli apabila ia berpindah dari satu produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Hal ini dapat menjadi hambatan bagi perusahaan pendatang. Contohnya biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan dan perlengkapan yang baru, biaya dan waktu untuk



menguji atau menerima sumber baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual. Para pendatang baru harus dapat menawarkan sesuatu yang dapat membuat pembeli mau beralih kepada produknya walaupun biaya peralihan itu tinggi atau berusaha menawarkan produk yang memiliki biaya peralihan yang kecil.

(e) Akses ke saluran distribusi.

Jika saluran distribusi untuk produk telah ditangani dengan baik oleh perusahaan yang sudah mapan, maka pendatang baru akan menghadapi hambatan untuk mengamankan distribusi produknya. Perusahaan baru tersebut harus menciptakan saluran distribusi yang baru melalui berbagai cara misalnya penurunan harga atau kegiatan promosi secara besar-besaran. Namun, dalam kenyataan hal ini sulit dilakukan oleh perusahaan baru karena terbentur oleh biaya yang terlalu tinggi.

(f) Biaya yang tidak menguntungkan terlepas dari skala.

Keunggulan anggota industri yang tidak disebabkan oleh skala operasi seperti : a) teknologi produk milik sendiri, b) penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, c) lokasi yang menguntungkan, d) subsidi pemerintah, e) kurva belajar dari pengalaman (*learning curve*).

(g) Kebijakan pemerintah.

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan membuat peraturan-peraturan tertentu.

(2).Tindakan perlawanan yang diperkirakan.

Perkiraan pendatang baru mengenai reaksi para perusahaan yang ada, akan mempengaruhi masuknya pesaing baru. Keadaan-keadaan yang mengisyaratkan kemungkinan kuat akan timbulnya penolakan terhadap masuknya pendatang baru dan akan merintangai usaha ini adalah :

- (a) Sejarah perlawanan keras terhadap pendatang baru.
- (b) Perusahaan yang telah mapan dengan komitmen yang besar kepada industri dan telah menanamkan kekayaan yang sangat tidak likuid di dalamnya.
- (c) Perusahaan telah mapan dengan sumberdaya yang besar untuk menyerang balik, meliputi uang tunai yang berlebih dan kemampuan untuk meminjam yang belum dimanfaatkan, kapasitas produksi berlebih yang memadai untuk memenuhi semua kebutuhan mendatang yang mungkin, atau penguasaan yang kuat terhadap saluran distribusi atau pelanggan.
- (d) Pertumbuhan industri yang lambat, yang membatasi kemampuan industri untuk menyerap perusahaan baru tanpa menekan prestasi penjualan dan keuangan



perusahaan-perusahaan yang telah mapan.

Rintangan masuk dan reaksi dari anggota industri yang sudah ada tidak dapat selalu menjamin bahwa tidak akan ada pendatang baru yang berhasil masuk ke dalam industri.

2) Tekanan dari produk pengganti (*substitute product*)

Produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti merupakan sumber dari persaingan yang berasal dari luar industri. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, akan semakin besar pengaruhnya terhadap potensi laba industri. Menurut Glueck (1992), keuntungan dan keberhasilan operasi perusahaan sebagian tergantung pada kualitas dan harga barang pengganti untuk produk industri tersebut. Produk pengganti akan merupakan ancaman bagi industri apabila produknya memiliki kelebihan seperti harga yang lebih murah atau prestasi yang lebih baik, atau jika produk tersebut dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

3) Kekuatan tawar-menawar pembeli

Pembeli dapat menjadi ancaman bagi perusahaan apabila mereka mempunyai kekuatan tawar-menawar yang kuat,

sehingga mereka dapat memaksa perusahaan untuk menurunkan harga dan menginginkan produk-produk yang berkualitas tinggi serta menuntut pelayanan yang lebih baik.

Kelompok pembeli ini akan menjadi kuat apabila :

- (1) Kelompok pembeli yang terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah yang relatif besar terhadap penjualan perusahaan.
- (2) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- (3) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi sehingga pembeli tidak memiliki kesetiaan mendalam terhadap produk industri.
- (4) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.
- (5) Pembeli mendapatkan laba kecil.
- (6) Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- (7) Pembeli memiliki informasi yang lengkap.
- (8) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.

Faktor-faktor di atas dapat berubah dan mempengaruhi kekuatan pembeli. Untuk memperbaiki posisinya, perusahaan harus dapat mengusahakan agar pembeli hanya

memiliki kekuatan tawar-menawar yang kecil. Salah satu caranya adalah dengan mengadakan seleksi terhadap sasaran konsumen yang diinginkan perusahaan.

4) Kekuatan tawar-menawar pemasok

Para pemasok dapat merupakan ancaman apabila pemasok memiliki kekuatan tawar-menawar yang kuat berupa ancaman untuk menaikkan harga atau menurunkan mutu input. Kualitas dan biaya sebuah perusahaan secara umum tergantung pada kualitas dan biaya inputnya, maka pemasok dapat memanfaatkan situasi ini untuk memperoleh keuntungan. Input yang dimaksud di sini tidak terbatas hanya bahan baku, tetapi juga tenaga kerja. Kelompok pemasok dikatakan memiliki kekuatan yang kuat jika :

- (1) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi dibanding industri dimana mereka menjual produk.
- (2) Perusahaan tidak memiliki alternatif input pengganti.
- (3) Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- (4) Produk pemasok merupakan input yang penting bagi perusahaan.
- (5) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.

(6) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang menyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

5) Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada

Tingkat persaingan terjadi di antara para pesaing dalam upaya memperoleh posisi dalam industri. Gerakan persaingan dari salah satu pesaing selain akan mempengaruhi pesaing yang lain, juga akan menimbulkan perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Hal ini terjadi karena terdapat saling ketergantungan satu sama lain (*mutually dependent*) di antara perusahaan-perusahaan tersebut. Oleh karena itu, tindakan suatu perusahaan akan berpengaruh baik, langsung maupun tidak langsung pada perusahaan lain

2.3. Analisis Portofolio

Alat analisis yang sangat baik bagi perusahaan yang memproduksi produk yang sejenis adalah analisis portofolio (Wheelen dan Hunger, 1992). Analisis portofolio didasari asumsi bahwa cara terbaik untuk memperkirakan situasi perusahaan saat ini adalah dengan melihat apa yang terbaik dilakukan oleh perusahaan dan dimana letak peluang terbesar.

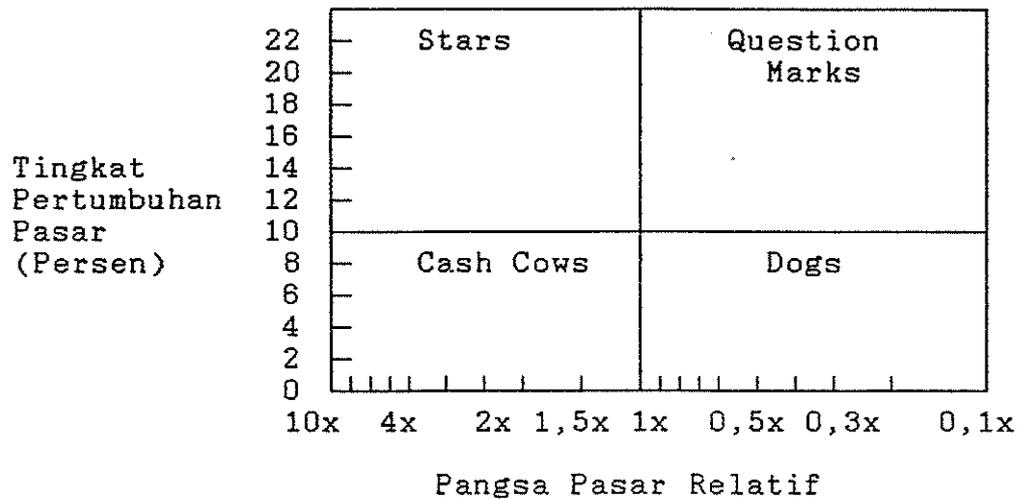
Ahli-ahli manajemen mengemukakan beberapa matrik yang menggambarkan variabel-variabel yang berhubungan

dengan analisis portofolio, dimana tiap matrik melihat pada variabel-variabel yang berbeda. Variabel-variabel yang ditelaah merupakan gabungan dari faktor strategik internal pada satu sisi dan faktor strategik eksternal pada sisi yang lain, kemudian disajikan dalam bentuk matrik dua dimensi sehingga dapat dilihat situasi perusahaan.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model matrik pertumbuhan pasar - pangsa pasar relatif yang diperkenalkan Boston Consulting Group (BCG). Matrik BCG ini cukup populer karena relatif mudah dipergunakan. Dalam matrik BCG ini, setiap unit bisnis atau produk perusahaan diplotkan menurut laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif (Wheelen dan Hunger, 1992).

Matrik BCG bertujuan untuk membantu manajer agar dapat mengidentifikasi tuntutan arus uang tunai (*cash flow requirements*) dari berbagai kegiatan bisnis yang terdapat dalam portofolio mereka, sehingga dapat menetapkan langkah yang akan diambil. Matrik pertumbuhan pasar-pangsa pasar relatif BCG dibagi menjadi empat bagian yaitu 1) *Question Marks* (tanda tanya), 2) *Stars* (bintang), 3) *Cash Cows* (penghasil uang tunai), dan 4) *Dogs* (Tipe berjaga-jaga). Matrik BCG secara jelas dapat dilihat pada Gambar 4.





Gambar 4. Matrik Pertumbuhan-Pangsa Pasar Relatif BCG
 Sumber : Wheelen dan Hunger (1992), hal 164.

1) *Question Marks* (tanda tanya)

Tipe ini adalah bisnis perusahaan yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan yang tinggi dan pangsa pasar yang relatif rendah. Dalam tipe bisnis ini, perusahaan memerlukan banyak uang tunai untuk dapat menyesuaikan diri dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dengan menambah pabrik, perlengkapan dan personalia. Produk-produk biasanya memiliki potensi untuk sukses, namun membutuhkan dana yang cukup besar dalam pengembangannya. Jika produk tersebut berhasil memperoleh pangsa pasar yang besar, perusahaan akan menjadi pemimpin pasar dan masuk ke tipe bisnis *stars*.

2) *Stars* (bintang)

Tipe bintang merupakan pemimpin dalam pasar yang pertumbuhannya tinggi. Perusahaan harus dapat mempertahankan diri dari kondisi laju pertumbuhan industri yang cepat dan mengatasi serangan pesaing, sehingga memerlukan uang tunai yang cukup besar. Produk yang dihasilkan memiliki kemampuan yang tinggi. Jika laju pertumbuhan industri menjadi lambat, maka akan masuk ke tipe bisnis *cash cows*.

3) *Cash Cows* (penghasil uang tunai)

Jika laju pertumbuhan industri tiap tahun berada di bawah 10 persen namun perusahaan memiliki pangsa pasar yang besar, maka perusahaan tergolong tipe bisnis ini. Tipe ini menghasilkan uang tunai yang banyak bagi perusahaan, lebih dari pada yang dibutuhkan untuk mempertahankan pangsa pasarnya, sehingga perusahaan dapat mendukung kegiatan unit-unit bisnis lain. Perusahaan menguasai pasar dan menikmati skala ekonomis dan margin laba yang tinggi. Yang perlu diperhatikan adalah jangan sampai perusahaan terlalu mendukung kegiatan unit bisnis lain, sehingga menyebabkan kurangnya konsentrasi pada industri awal, yang akan mengakibatkan penurunan pangsa pasar dan menjadi tipe bisnis *dogs*.



4) *Dogs* (tipe berjaga-jaga).

Tipe berjaga-jaga atau lemah ini memiliki laju pertumbuhan industri yang rendah dan pangsa pasar yang rendah pula. Produknya biasanya mempunyai tingkat kemampulabaan yang rendah dan tidak memiliki potensi untuk menghasilkan uang tunai, bahkan perusahaan berada dalam kondisi yang membahayakan. Pada kondisi ini, perusahaan akan memilih antara mempertahankan produk pada unit bisnis tersebut atau menghapuskannya.

Dengan mengetahui posisi dari perusahaan, maka sebuah proyeksi akan posisi perusahaan di masa mendatang dapat diketahui, dengan asumsi tidak ada perubahan dalam strategi yang diterapkan. Hal yang perlu diperhatikan adalah pada suatu saat mungkin saja unit bisnis berubah dari suatu tipe bisnis menjadi tipe bisnis yang lain karena pengaruh beberapa perubahan tertentu, sehingga dilakukan analisis portofolio kembali.

2.4. Analisis SWOT

Wheleen dan Hunger (1992) menyatakan bahwa analisis SWOT digunakan untuk melihat situasi lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari dua bagian, yaitu :



- 1) Lingkungan internal yang terdiri dari struktur perusahaan, budaya perusahaan dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, yang mencakup aspek pemasaran, produksi, keuangan, personalia serta penelitian dan pengembangan (litbang).
- 2) Lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan terpisah (*remote environment*), lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan operasi (*operating environment*).

Analisis terhadap lingkungan internal akan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal akan dapat mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berada pada lingkungan sekitar perusahaan. Setelah mempelajari hasil identifikasi SWOT, maka dapat dianalisis lebih lanjut dengan memasukkan profil perusahaan ke dalam proses pembentukan strategi untuk mendapatkan berbagai formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi identifikasi lingkungan tersebut.

Secara umum, formulasi strategi dapat dibagi menjadi empat bagian, yaitu :

- 1) Strategi S-O, yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk meraih peluang yang ada pada lingkungan luar.

- 2) Strategi W-O, yaitu strategi yang menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan.
- 3) Strategi S-T, yaitu strategi yang mengandalkan kekuatan perusahaan untuk menghindari ancaman.
- 4) Strategi W-T, yaitu strategi yang bersifat bertahan dan berusaha meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman.

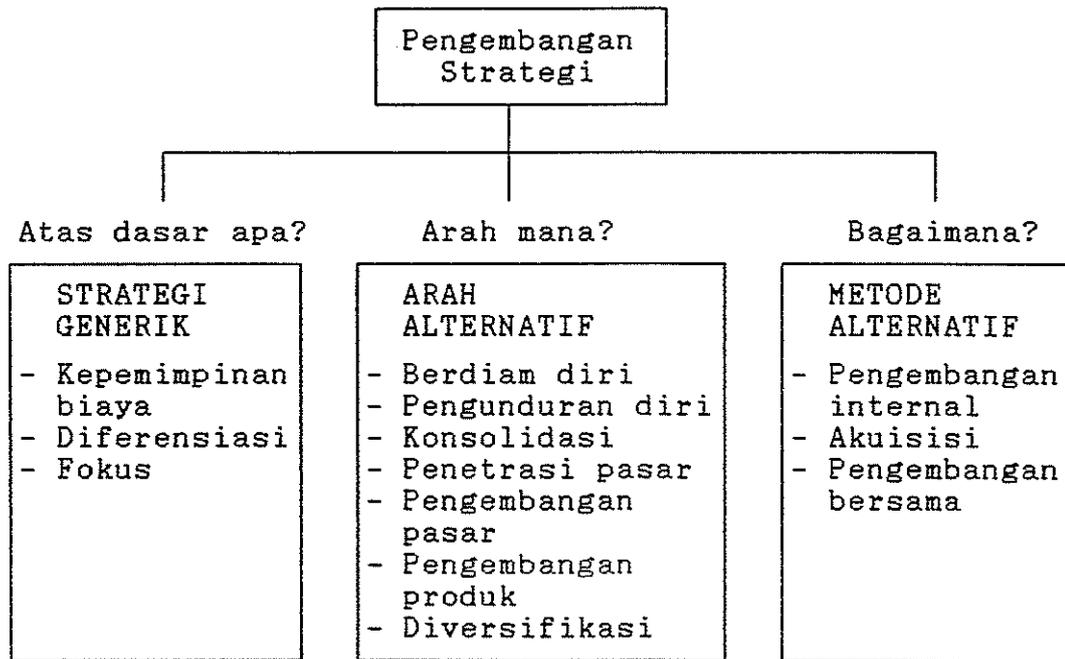
2.5. Proses Pemilihan Strategi

Menurut Johnson dan Scholes (1989), proses pemilihan strategi dapat dibagi atas tiga tahap, yaitu :

- 1) Menentukan strategi generik.
- 2) Menentukan arah pengembangan strategi generik.
- 3) Menentukan alternatif metode yang cocok untuk melakukakan arah pengembangan tersebut.

Strategi generik merupakan strategi bersaing utama suatu perusahaan, sehingga harus ditetapkan terlebih dahulu. Strategi generik kemudian dijabarkan ke dalam beberapa arah pengembangan yang lebih operasional sesuai dengan kondisi dan lingkungan perusahaan. Setelah ditentukan arah pengembangannya, maka dipikirkan cara atau metode yang tepat untuk melaksanakan strategi tersebut. Proses pemilihan strategi ditunjukkan pada Gambar 5.





Gambar 5. Proses Pemilihan Strategi

Sumber : Johnson dan Scholes (1989), hal 148

2.6. Proses Evaluasi Strategi

Johnson dan Scholes (1989) menyatakan bahwa evaluasi strategi sudah harus dilakukan sebelum suatu strategi dilaksanakan. Hal ini dilakukan untuk menjamin kesuksesan pelaksanaan strategi dan mencegah terjadinya hal-hal yang buruk akibat pelaksanaan strategi tersebut. Adapun kriteria evaluasi ada tiga (Johnson dan Scholes, 1989) yaitu :

- 1) Aspek kesesuaian (*suitability*)
- 2) Aspek kelayakan (*feasibility*)
- 3) Aspek penerimaan (*acceptability*)

Sesudah mengevaluasi alternatif strategi dengan ketiga kategori tersebut, maka dapat ditentukan strategi yang paling cocok untuk masa mendatang. Strategi yang tidak cocok menurut evaluasi akan dipertimbangkan pelaksanaannya.

1) Aspek kesesuaian (*suitability*)

Aspek kesesuaian ini mengukur seberapa jauh suatu strategi yang ditetapkan sesuai untuk situasi yang diidentifikasi pada tahap analisis strategi sebelumnya. Beberapa pertanyaan mendasar yang penting diajukan adalah :

- (1) Apakah strategi dapat mengatasi kelemahan perusahaan dan ancaman lingkungan?
- (2) Apakah strategi dapat memanfaatkan kekuatan perusahaan dan peluang yang ada?
- (3) Apakah strategi sesuai dengan tujuan perusahaan?

Proses evaluasi dengan kriteria kesesuaian adalah untuk kondisi perusahaan dan lingkungan yang diidentifikasi sekarang. Namun pada saat pelaksanaan strategi, kondisi tersebut mungkin telah berubah. Suatu strategi selain harus sesuai dengan kondisi sekarang, juga harus dapat menyesuaikan diri atau fleksibel terhadap kemungkinan perubahan kondisi di masa mendatang. Sehingga, meskipun lingkungan mengalami perubahan,

namun strategi masih dapat dipertahankan atau hanya mengalami sedikit perubahan. Ada tiga metode yang digunakan untuk memantau kesesuaian strategi di masa mendatang (Johnson dan Scholes, 1989) yaitu :

- (1) Metode ranking (*scoring*).
- (2) Metode pohon keputusan (*decision trees*).
- (3) Metode skenario (*scenarios*).

Metode pemantauan yang digunakan dalam penelitian ini adalah skenario. Metode skenario melihat apakah strategi yang dipilih dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi lingkungan, terutama lingkungan luar perusahaan, di masa mendatang. Perubahan lingkungan ini disesuaikan dengan trend-trend yang sedang dan yang akan terjadi. Metode ini sebenarnya adalah ringkasan dari metode pohon keputusan. Metode pohon keputusan menyesuaikan strategi dengan semua kemungkinan perubahan di masa mendatang, sedangkan metode skenario membatasi dengan kemungkinan perubahan yang dinilai paling logis dan berpotensi untuk terjadi.

2) Aspek kelayakan (*feasibility*)

Aspek kelayakan akan menentukan apakah suatu strategi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Beberapa pertanyaan yang penting diajukan dalam aspek kelayakan adalah :



- (1) Apakah strategi dapat dibiayai oleh organisasi?
- (2) Apakah organisasi memiliki kemampuan untuk melaksanakan strategi?
- (3) Apakah strategi dapat mencapai sasaran posisi pasar yang diinginkan dan apakah organisasi memiliki kemampuan pemasaran?
- (4) Apakah dapat mengatasi reaksi dari pesaing?
- (5) Bagaimana organisasi menjamin tersedianya sumberdaya yang memiliki kemampuan, baik di tingkat manajerial maupun operasional?
- (6) Apakah teknologi yang dibutuhkan untuk bersaing secara efisien tersedia?
- (7) Apakah bahan baku dan pelayanan baru yang diperlukan tersedia?

3) Aspek penerimaan (*acceptability*)

Aspek penerimaan akan melihat apakah suatu strategi dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) serta mengukur tingkat resiko pelaksanaan strategi tersebut. Beberapa pertanyaan yang diajukan sehubungan dengan aspek ini adalah :

- (1) Apa pengaruh strategi terhadap prestasi keuangan perusahaan?
- (2) Apakah pengaruh strategi terhadap struktur modal organisasi?



- (3) Bagaimana perubahan resiko keuangan?
- (4) Apakah perubahan yang diajukan dapat diterima oleh harapan umum perusahaan?
- (5) Apakah fungsi departemen-departemen dalam perusahaan mengalami perubahan drastis?
- (6) Apakah hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan perlu mengalami perubahan?
- (7) Apakah strategi dapat diterima oleh lingkungan organisasi?
- (8) Apakah strategi yang diajukan sudah sesuai dengan sistem yang ada atau memerlukan perubahan yang besar?

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu studi kasus di PT Fast Food Indonesia, Jakarta. Perusahaan ini dipilih secara sengaja (*purposive*) karena PT Fast Food Indonesia memiliki pangsa pasar yang cukup besar, di samping reputasi Kentucky Fried Chicken yang terkenal di Indonesia, dengan jaringan distribusinya yang luas di 17 propinsi di Indonesia. Penelitian dilakukan pada bulan April-Mei 1995.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil pengamatan atau observasi, pencatatan langsung di lapangan serta wawancara dengan pihak-pihak yang berkepentingan dari divisi pemasaran, pembelian dan divisi lainnya dari PT Fast Food Indonesia. Sedangkan data sekunder, berupa data bulanan dan tahunan, diperoleh dari literatur yang relevan, baik yang dipublikasikan oleh perusahaan sendiri maupun hasil-hasil penelitian konsultan mandiri..

Untuk analisis lingkungan internal perusahaan, data yang dikumpulkan adalah :

- (2) Jumlah konsumen yang dicapai setiap tahun dan distribusinya.
 - (3) Perkembangan harga dan kualitas setiap produk yang ditawarkan perusahaan.
 - (4) Jumlah *outlet* yang dimiliki perusahaan dan distribusinya.
 - (5) Biaya iklan dan promosi yang dikeluarkan setiap tahun dan dampaknya terhadap nilai penjualan perusahaan setiap bulan.
 - (6) Pelayanan-pelayanan yang sekarang diberikan kepada konsumen.
- 3) Data yang digunakan dalam analisis tekanan produk pengganti adalah : berbagai jenis dan harga produk-produk yang memiliki fungsi yang sama dengan produk perusahaan.
- 4) Data yang digunakan dalam analisis ancaman pendatang baru adalah :
- (1) Keunggulan perusahaan yang sulit ditandingi oleh pendatang baru.
 - (2) Modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha baru dalam industri makanan siap saji.
 - (3) Peraturan-peraturan pemerintah yang berhubungan dengan industri makanan siap saji.
- 5) Data yang digunakan dalam analisis tingkat rivalitas di antara pesaing adalah :

- (1) Strategi pemasaran yang sekarang diterapkan oleh perusahaan dan dampaknya terhadap nilai penjualan setiap tahun.
- (2) Perkembangan nilai penjualan perusahaan ditinjau dari sumbangan setiap produk terhadap nilai penjualan total.
- (3) Nilai penjualan beberapa pesaing dekat.

3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis yang digunakan adalah pendekatan konsep manajemen strategis dan pemasaran dengan memperhitungkan perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, khususnya lingkungan industri yang paling mempengaruhi kinerja perusahaan.

Data yang diperoleh diklasifikasi menurut analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Data kemudian diolah dan dianalisis dengan analisis kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan dalam perhitungan analisis portofolio sedang pendekatan kualitatif dilakukan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hasil analisis ditabulasikan untuk diinterpretasi lebih lanjut.

Perhitungan matrik BCG meliputi laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Laju pertumbuhan pasar digambarkan pada sumbu tegak matrik menunjukkan laju

pertumbuhan pasar per tahun selama kegiatan bisnis itu berlangsung. Jika laju pertumbuhan pasar suatu unit bisnis strategis sudah melebihi 10 persen maka dianggap tinggi. Ukurannya adalah mulai dari 0 persen hingga 20 persen. Rumus yang dipergunakan adalah :

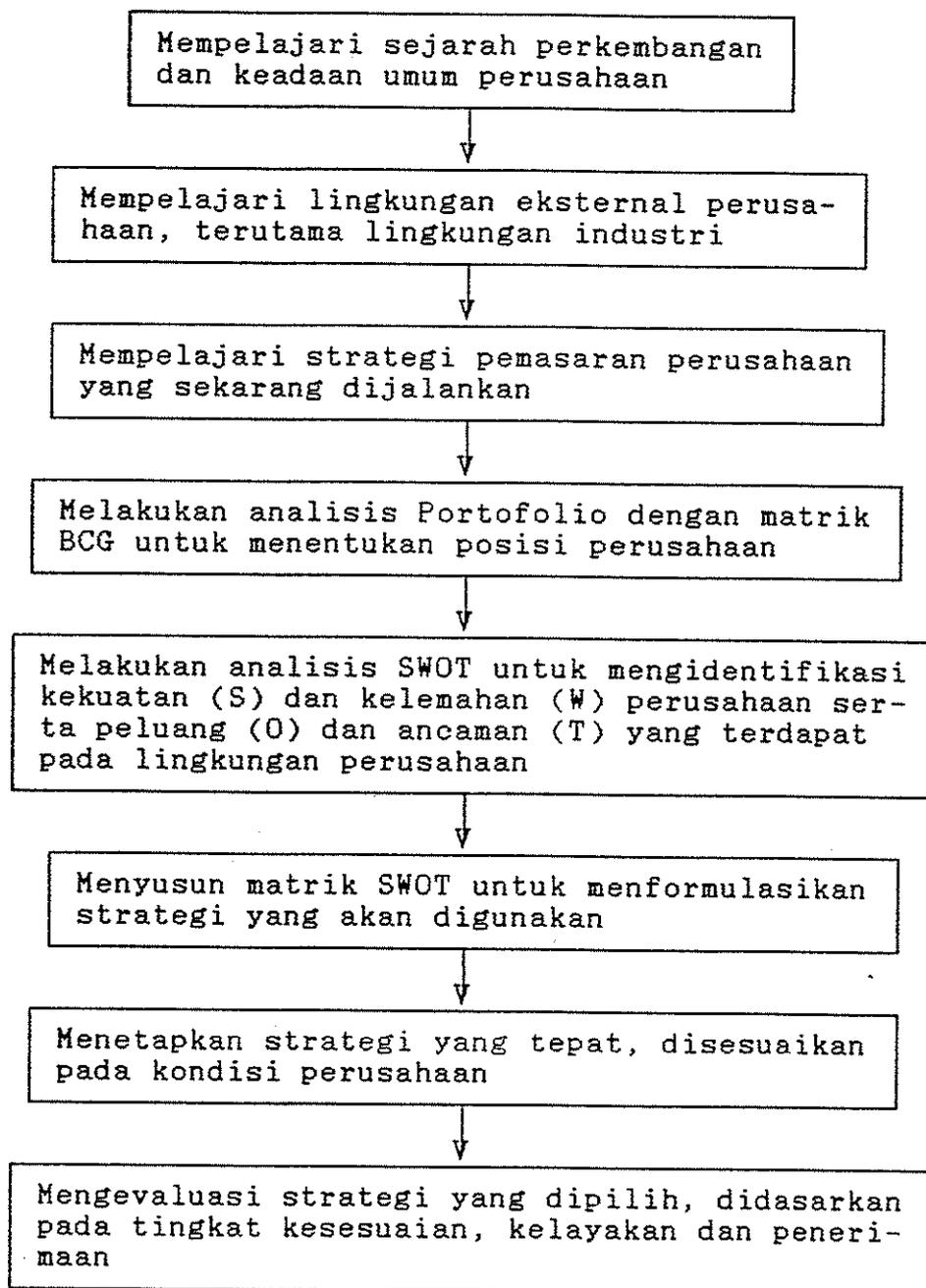
$$\text{Laju Pertumbuhan Pasar (19X1)} = \frac{\text{Penjualan (19X1)} - \text{Penjualan (19X0)}}{\text{Penjualan (19X0)}}$$

Sedangkan pangsa pasar relatif digambarkan pada sumbu datar untuk memperlihatkan pangsa pasar dari unit-unit bisnis strategis secara relatif dibandingkan dengan pesaing terbesar. Pangsa pasar relatif dibagi dalam bagian tinggi dan rendah dengan mempergunakan satuan 1,0 sebagai pembagi dan digambarkan dalam skala logaritma, sehingga jarak yang sama berarti peningkatan persentase yang sama. Jika nilai pangsa pasar relatif lebih dari satu, maka unit bisnis tersebut dianggap sebagai pemimpin pasar. Adapun rumus yang dipergunakan adalah :

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{\text{Pangsa Pasar Perusahaan}}{\text{Pangsa Pasar Pesaing Terbesar}}$$

Karena keterbatasan waktu, dana dan kemampuan peneliti, maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada hal-hal yang berkaitan dengan kondisi internal,

lingkungan industri dan pemasaran secara umum. Kerangka kerja penelitian ditunjukkan pada Gambar 6.



Gambar 6. Kerangka Kerja Penelitian

BAB IV. TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perusahaan

Pada tahun 1978, Heublein Inc. selaku pemilik Kentucky Fried Chicken (KFC) saat itu memberikan hak *franchise* kepada Dick Gelael, pemilik PT Gelael Supermarket. Untuk lebih mengkonsentrasikan diri pada sektor industri makanan siap saji dan pendukungnya, maka pada tanggal 19 Juni 1978, pemilik PT Gelael Supermarket mendirikan PT Fast Food Indonesia dan sekaligus mengalihkan hak *franchise* KFC di Indonesia kepada perusahaan ini. Saat itu, semua saham PT Fast Food Indonesia dimiliki oleh PT Gelael Pratama, anak perusahaan dari Gelael Group. Pada tahun 1990, PT Gelael Pratama menjual sebagian sahamnya kepada PT Megah Eraraharja yang tergabung dalam kelompok usaha Salim Group untuk mengembangkan usaha.

Kentucky Fried Chicken Corporation di Amerika Serikat kemudian mengalami beberapa kali pengambil-alihan sampai akhirnya pada tahun 1986, diambil alih oleh Pepsi Cola International dan kemudian pada tahun 1990, perusahaan *franchisor* baru ini menunjuk Pepsi Cola Overseas Ltd, perusahaan afiliasi dari Pepsi Cola International, sebagai *franchisor* KFC di Indonesia. Penggantian perusahaan pusat di Amerika ini memberikan

dampak pada perubahan perjanjian-perjanjian *franchise* terdahulu, misalnya adanya kenaikan biaya *initial fee* dan *royalty fee*.

PT Fast Food Indonesia diberikan hak eksklusif untuk mendirikan dan mengelola restoran dengan menggunakan merek dagang KFC. Sebagai *master franchise*, PT Fast Food Indonesia juga memiliki hak terbatas untuk melakukan *sub franchise*, yaitu hak untuk memberikan *franchise* kepada pengusaha lokal lainnya untuk mendirikan restoran KFC di Indonesia, dimana pengusaha lokal tersebut akan bertanggung jawab pada PT Fast Food Indonesia. Sampai saat ini, PT Fast Food Indonesia memiliki empat *sub franchise* yaitu PT Gelael Indotim, PT Gelalel Dewata, PT Gelael Lampung dan PT Khekhe Scorpio untuk memperluas jaringan usahanya.

PT Fast Food Indonesia merupakan pelopor dalam industri makanan siap saji di Indonesia dengan pembukaan restoran KFC yang pertama di jalan Melawai Raya No. 84-85, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan pada tanggal 18 Oktober 1978. Pembukaan restoran pertama ini mendapat sambutan hangat dari masyarakat Jakarta, yang mendorong perusahaan untuk terus memperluas jaringan usaha, sehingga sampai akhir tahun 1994 PT Fast Food Indonesia memiliki jaringan restoran makanan siap saji nomor dua terbesar di Indonesia sesudah California,



dengan mengoperasikan 116 restoran di 30 kota. Perincian jaringan restoran terdapat pada Tabel Lampiran 1.

Selama enam belas tahun beroperasi, terutama dalam lima tahun terakhir, PT Fast Food Indonesia telah menunjukkan prestasi yang cukup mengembirakan. Hal ini dibuktikan dengan pemberian penghargaan dari Kentucky Fried Chicken International kepada PT Fast Food Indonesia atas prestasi usaha yang telah dicapai perusahaan.

Beberapa penghargaan yang diterima adalah :

- 1) Penghargaan "Harland D. Sanders Award of Excellence" dan Asia Pasific "Operator of the Year" pada Konvensi Internasional KFC di Hawaii pada bulan Januari tahun 1994.
- 2) Penghargaan "Best Advertising", "Most Improved Operational Standards" dan penghargaan "Best Restaurant Facility" secara berturut-turut dua kali pada tahun 1993 dan tahun 1994.

Sejalan dengan prestasi perusahaan yang semakin menonjol, maka pada bulan Mei 1993 PT Fast Food Indonesia melakukan penawaran umum atas sejumlah saham yang dimilikinya kepada masyarakat melalui pasar modal. *Go public* tersebut menyebabkan bertambahnya modal saham perusahaan. Tabel 3 menunjukkan modal saham perusahaan menurut pemilik dan jumlah saham. PT Gelael Pratama

masih mendominasi kepemilikan saham perusahaan, disusul oleh PT Megah Eraraharja dan masyarakat.

Tabel 3. Modal Saham PT Fast Food Indonesia pada Tahun 1993

P e m i l i k	Jumlah Saham	Nominal (juta Rp)	Bagian (%)
PT. Gelael Pratama	9.817.500	9.817,5	44
PT. Megah Eraraharja	8.032.500	8.032,5	36
Masyarakat	4.462.500	4.462,5	20
T o t a l	22.312.500	22.312,5	100

Sumber : Laporan Tahunan PT Fast Food Indonesia (1993)

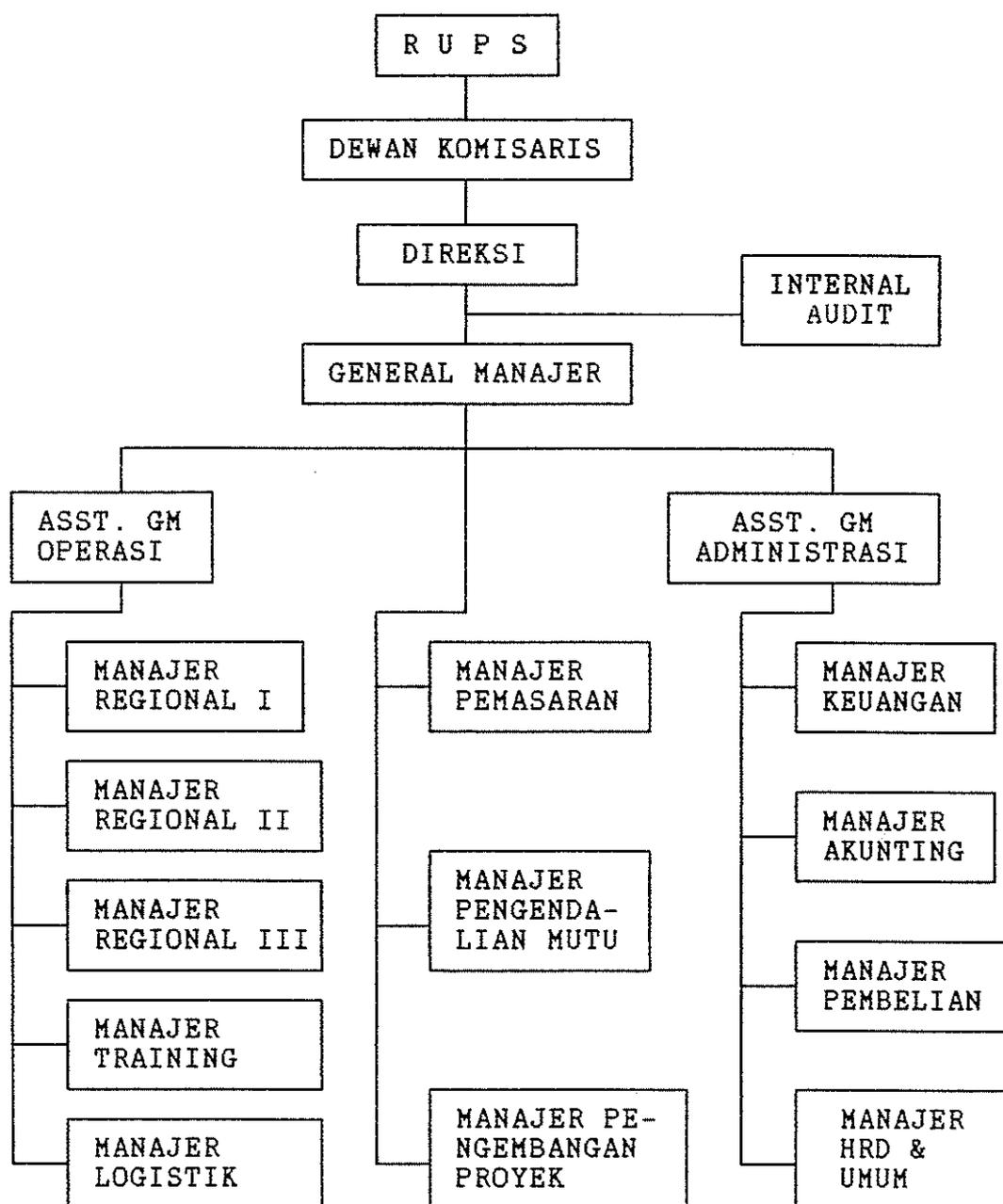
Adapun tujuan penawaran umum saham PT Fast Food Indonesia adalah :

- 1) Untuk memperkokoh struktur permodalan dan posisi keuangan perusahaan dengan jalan melunasi sebagian pinjaman perusahaan dari bank.
- 2) Untuk meningkatkan hasil usaha perusahaan melalui perluasan jaringan usaha dengan cara membuka restoran baru dan menambah sarana pendukungnya.

4.2. Struktur Organisasi dan Ketenagakerjaan

Organisasi PT Fast Food Indonesia berstruktur divisional dimana kekuasaan tertinggi terletak pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang diadakan minimal satu kali dalam setahun. RUPS ini dihadiri oleh

pemilik-pemilik saham. Gambar 7 memperlihatkan struktur organisasi perusahaan secara lengkap.



Gambar 7. Struktur organisasi PT Fast Food Indonesia
 Sumber : Prospektus PT Fast Food Indonesia (1993)

12) Manajer Pembelian

(1) Mencari dan menentukan pemasok dan bahan baku yang diperlukan.

(2) Menjamin kontinuitas bahan baku.

13) Manajer HRD & Umum

Bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawan KFC, seperti pembayaran kompensasi atau gaji, tunjangan dan lain-lain.

14) Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab atas kegiatan dan strategi pemasaran perusahaan.

15) Manajer Pengendalian mutu

(1) Bertanggung jawab atas pelaksanaan standar QSC di setiap restoran KFC.

(2) Melakukan pemeriksaan terhadap mutu bahan baku sesuai dengan standar tertentu.

(3) Menjamin kesegaran dan ketahanan bahan baku di gudang penyimpanan.

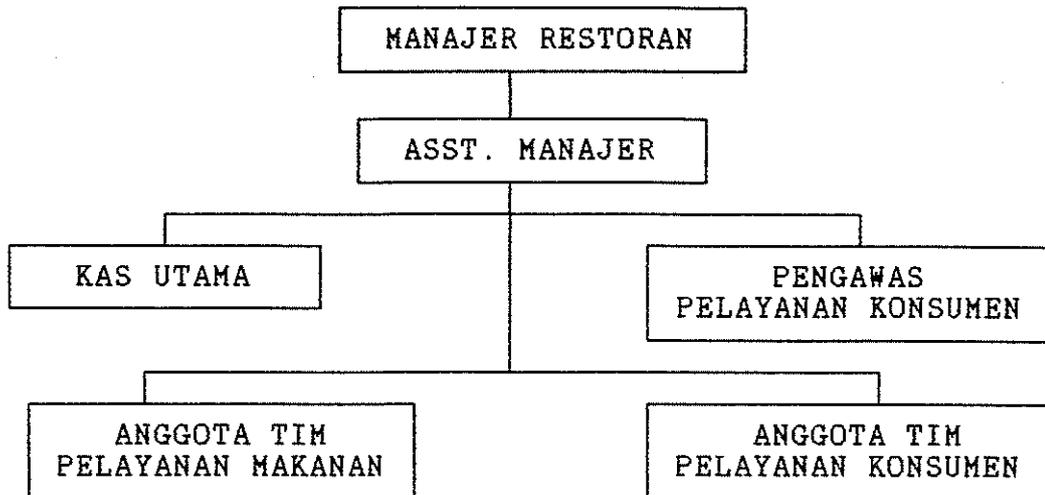
16) Manajer Pengembangan Proyek

(1) Menentukan lokasi-lokasi potensial dan kapasitas restoran baru KFC.

(2) Memberikan konsep desain restoran KFC.

Selain memiliki struktur organisasi pusat, setiap restoran KFC memiliki organisasi tersendiri seperti yang ditunjukkan Gambar 8.





Gambar 8. Struktur Organisasi Restoran KFC

Sumber : Prospektus PT Fast Food Indonesia (1993)

Perusahaan menetapkan kebijaksanaan upah minimum sesuai dengan peraturan pemerintah. Perusahaan melakukan pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Untuk tingkat-tingkat tertentu diberikan pendidikan manajerial dan supervisi, selain pelatihan dalam perusahaan (*in-house training*), juga pelatihan-pelatihan luar perusahaan baik di dalam negeri dengan LPPM dan Pusat Pelatihan Inti Salim Corpora maupun di luar negeri di pusat-pusat pelatihan *franchisor* di Singapura, Malaysia, Australia dan Amerika Serikat. Selain itu, perusahaan juga memberikan beberapa fasilitas seperti tunjangan pengobatan, antar jemput

karyawan, program Asuransi Tenaga Kerja dan sarana ibadah.

Sampai bulan September 1992, perusahaan memiliki 3.410 orang karyawan dari berbagai dasar pendidikan dan disiplin ilmu, tingkat manajemen dan usia yang terdiri dari 2.047 orang tenaga kerja laki-laki dan 1.363 tenaga kerja wanita. Perincian karyawan KFC diperlihatkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Komposisi Karyawan PT Fast Food Indonesia menurut Jenjang Pendidikan, Manajemen dan Usia *)

Pendidikan		Manajemen		Usia	
Tingkat Pendidikan	Jumlah Orang	Tingkatan Manajemen	Jumlah Orang	Usia (tahun)	Jumlah Orang
Perguruan Tinggi	274	Direksi	6	19-24	2.095
SMA sdrjt.	3.110	Manajer	26	25-29	1.011
SMP sdrjt.	19	Manajer Rest. & Supervisor	343	30-34	220
SD	7	Pelaksana	3.035	35-39	43
				40-44	16
				>45	25
Jumlah	3.410		3.410		3.410

*) Data sampai bulan September 1992

Sumber : Prospektus PT Fast Food Indonesia (1993)

4.3. Kegiatan Umum Perusahaan

PT Fast Food Indonesia bergerak di bidang usaha restoran dan industri pendukungnya dengan merek dagang Kentucky Fried Chicken. Perusahaan ini memiliki hak

eksklusif untuk mengelola dan menggunakan merek KFC. Perusahaan mengendalikan jaringan usahanya di berbagai kota di Indonesia dari kantor pusatnya di jalan MT Haryono, Jakarta Selatan.

Perusahaan selalu menjaga standar QSC (*Quality, Service, Cleanliness*) yang merupakan tiga kata terpenting dalam operasi restoran KFC dimanapun. Setiap tamu yang mengunjungi restoran KFC harus mendapat produk-produk yang bermutu, pelayanan ramah dan cepat, produk yang diterima sesuai dengan pesanan, penampilan dan pakaian karyawan KFC harus selalu rapi dan bersih serta lingkungan restoran yang sehat dan bersih.

Untuk selalu menjaga standar QSC di restoran-restoran KFC, perusahaan secara terus menerus melakukan penilaian. Selain itu, perusahaan juga bekerja sama dengan konsultan mandiri yang mempekerjakan orang-orang terlatih yang berbelanja di restoran-restoran KFC seperti tamu biasa dan menilai standar QSC tersebut (*mystery shoppers*).

4.4. Kegiatan Produksi Perusahaan

PT Fast Food Indonesia menyediakan berbagai macam menu makanan dan minuman yang dapat dibagi menjadi lima kategori seperti yang ditunjukkan Tabel 5. Menu ini seragam di setiap restoran KFC.



Tabel 5. Jenis-Jenis Produk Restoran KFC

MENU	JENIS/ITEM PRODUK
Menu Utama	- Original Recipe - Hot & Crispy Chicken - Colonel Burger - Kentucky Nuggets - Hot Wings - Hot Shots
Menu Tambahan Panas	- French Fries - Bread Roll - Nasi - Perkedel - Kulit Ayam - Lumpia - Corn Cob - KFC Soup - Corn soup - Cream Chicken Soup - Soup Merah - Potato & Gravy
Menu Tambahan Dingin	- Mixed Vegetables Salad - Coleslaw - Asinan
Menu Pencuci Mulut	- Pudding - Ice Cream - Fruit Cocktail - Jelly Ice Cream
Minuman	- Soft Drinks - Minuman Botol - Minuman Panas - Air Mineral

Sumber : Prospektus PT. Fast Food Indonesia (1993)

Bahan Baku yang digunakan antara lain ayam potong broiler, bumbu resep asli KFC, chicken patty, bahan nugget, sayuran segar dan bumbu masak lokal. Ayam potong broiler, sayuran segar dan bumbu masak diperoleh dari pemasok lokal di setiap wilayah restoran KFC. Bumbu resep asli KFC diimpor dari Amerika Serikat, sedangkan bahan baku yang belum bisa dihasilkan di Indonesia sesuai dengan persyaratan yang ditentukan *franchisor* seperti kentang dingin, chicken patty dan bahan nugget diimpor dari Amerika Serikat, Singapura dan Malaysia.

Adapun proses produksi terdiri dari tiga tahap di mana setiap tahap sangat diperhatikan kebersihannya. Adapun tahap-tahap tersebut adalah :

1) Tahap Penerimaan

Ayam potong yang sudah bersih diterima dari pemasok. Sesudah dipotong menurut standar tertentu ¹⁾ kemudian didistribusikan ke restoran-restoran KFC.

2) Tahap Persiapan

Potongan-potongan ayam yang sudah diterima di restoran KFC diperiksa ulang, dibersihkan dan kemudian dicampur dengan bumbu resep asli KFC (*breeding*).

3) Tahap Penggorengan dan Penirisan

Potongan-potongan ayam digoreng dengan peralatan khusus bertekanan tinggi kemudian ditempatkan dalam *holding cabinet* untuk ditiriskan selama beberapa menit.

4.5. Prospek dan Resiko Usaha

Prospek pertumbuhan usaha untuk PT Fast Food Indonesia masih cerah. Pasar di Indonesia belum maksimal dan masih akan terus berkembang.

1) Standar pemotongan ayam-ayam KFC adalah sembilan potongan, yaitu dua paha bawah, dua paha atas, dua sayap, dua dada tulang dan satu dada mentok. Sesudah dipotong, potongan ayam dimasukkan ke dalam plastik yang berisi 18 potongan ayam.

Ada tiga hal yang mendasari keyakinan tersebut, yaitu :

- 1) Besarnya jumlah penduduk Indonesia.
- 2) Meningkatnya daya beli masyarakat perkotaan.
- 3) Bergesernya pola konsumsi yang menyebabkan masyarakat lebih sering mengunjungi restoran makanan siap saji.

Berdasarkan data pengunjung restoran KFC, diperkirakan baru dua juta penduduk atau sekitar satu persen dari penduduk Indonesia yang telah mengunjungi restoran-restoran KFC pada tahun 1992. Kenyataan ini berarti masih sangat banyak penduduk Indonesia yang belum terjangkau. Melihat prospek yang masih cerah, perusahaan akan terus melakukan perluasan jaringan dengan membuka restoran-restoran KFC yang baru. Sebagai perbandingan, KFC Indonesia memiliki 116 restoran dengan 180 juta penduduk sedangkan KFC Malaysia memiliki 135 restoran KFC dengan 18 juta penduduk atau dengan Jepang yang memiliki lebih dari 1.000 restoran dengan 124 juta penduduk. Dengan dua perbandingan tersebut, perusahaan tetap optimis untuk melakukan ekspansi.

Dalam kegiatan usaha, ada beberapa hal yang dapat menjadi kendala dan menimbulkan resiko tidak tercapainya target perusahaan. Adapun resiko tersebut adalah :



1) Dicabutnya hak *franchise* oleh *franchisor*.

Hak *franchise* yang diberikan kepada perusahaan dapat dicabut apabila perusahaan tidak memenuhi persyaratan yang terdapat dalam perjanjian antara lain meliputi standar kualitas, pelayanan dan kebersihan restoran KFC. Untuk mencegah hal tersebut, perusahaan selalu melakukan kontrol terhadap kualitas, pelayanan dan kebersihan (QSC).

2) Persaingan usaha

Persaingan yang ketat dalam industri makanan siap saji dapat mengakibatkan turunnya pangsa pasar perusahaan. Karenanya, perusahaan harus selalu konsisten mempertahankan keunggulan yang dimilikinya.

3) Pasokan bahan baku

Pasokan bahan baku yang kadang-kadang tidak kontinu dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan. Untuk mengatasi masalah tersebut, perusahaan menerapkan kebijaksanaan pengadaan bahan baku dari banyak pemasok dan sejalan dengan meningkatnya kemampuan pemasok dalam negeri, secara bertahap perusahaan berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pasokan bahan baku luar negeri. Perusahaan mulai beralih kepada pemasok lokal.

4) Harga bahan baku

Bahan baku dapat mengalami kenaikan harga pada



periode waktu-waktu tertentu akibat kenaikan permintaan seperti waktu lebaran, natal dan tahun baru. Lonjakan harga ini akan mengakibatkan menurunnya laba perusahaan karena harga jual tidak dapat langsung dinaikkan. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan menambah persediaan bahan baku sebelum terjadi lonjakan harga.

5) Perubahan nilai tukar mata uang

Perubahan nilai tukar uang akan memberi dampak pada pembayaran royalti, *initial fee*,¹⁾ biaya perpanjangan hak *franchise*,²⁾ pembelian bahan baku impor dan sewa ruangan sebagian restoran perusahaan. Resiko ini sulit dihindari karena berada di luar kendali perusahaan.

1) *Initial fee* adalah biaya yang dibayarkan kepada *franchisor* untuk setiap pembukaan restoran baru yaitu sebesar US\$ 25.000

2) *Franchise fee* adalah beban usaha yang diperhitungkan, yang mana yang lebih besar antara 5% dari penjualan tiap bulan per outlet dengan US\$ 500 per bulan tiap outlet

BAB V. ANALISIS LINGKUNGAN INDUSTRI

5.1. Pembatasan Cakupan Industri

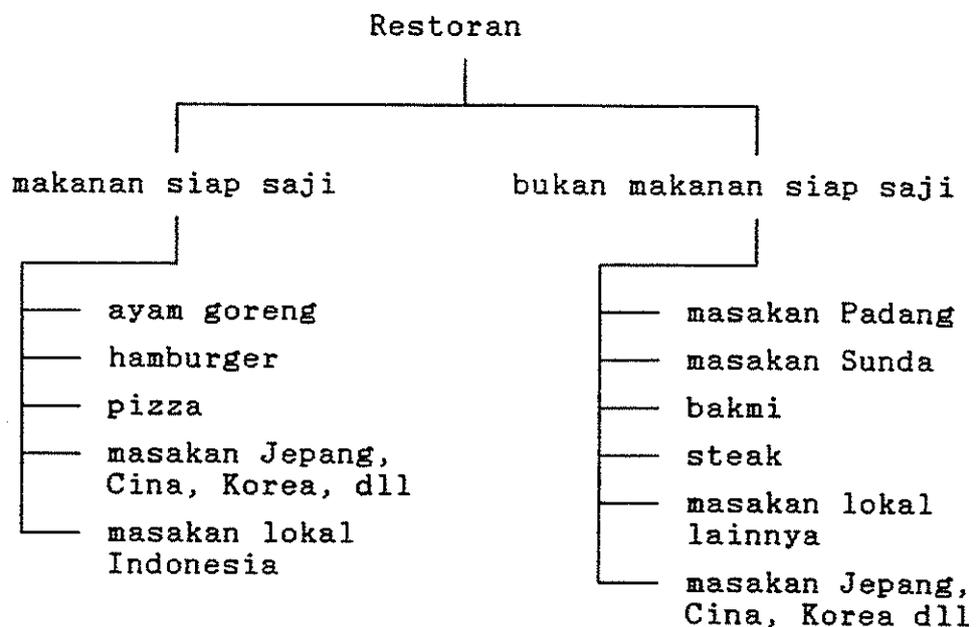
Restoran secara umum mencakup segala jenis makanan yang disajikan di restoran-restoran, baik makanan siap saji maupun bukan makanan siap saji. Ada beberapa pengertian untuk makanan siap saji di Indonesia (CIC Consulting Group, 1993), yaitu :

- 1) Makanan yang disajikan dengan cepat dan memiliki sistem standardisasi tertentu yang meliputi sistem mutu, pelayanan dan harga.
- 2) Makanan yang dijual pada restoran-restoran tertentu dengan cara melayani diri sendiri (*self service*) maupun dengan pesanan.
- 3) Makanan yang serba cepat, unik dan sudah terkenal.
- 4) Restoran dioperasikan dalam skala tertentu dan makanannya diproduksi secara massal.

Karakteristik makanan siap saji menunjukkan perbedaan yang cukup besar dengan makanan tradisional Indonesia. Makanan tradisional biasanya memerlukan waktu penyajian cukup lama, belum memiliki standar tertentu sehingga kualitas makanan, pelayanan serta harga beragam dan hidangan diproduksi jika ada pesanan.

Perbedaan karakteristik kedua makanan ini menjadi dasar pembagian industri restoran. Secara umum,

industri makanan yang disajikan dalam restoran-restoran dapat dibatasi menjadi beberapa industri yang lebih sempit cakupannya, dengan dasar pembagian karakteristik menu utama yang disajikan dalam restoran seperti yang disajikan pada Gambar 9.



Gambar 9. Pembatasan Industri Restoran

Sumber : CIC Consulting Group (1993), diolah

Analisis lingkungan industri tidak dilakukan untuk restoran makanan secara umum karena terdapat perbedaan-perbedaan yang cukup menyolok antara makanan siap saji dan bukan makanan siap saji. Karakteristik makanan yang berbeda, yang akan menyebabkan perbedaan harga produk, jalur distribusi pemasaran, segmen konsumen dan lain-lain.

Sebaliknya, analisis juga tidak hanya dilakukan untuk ayam goreng karena hasil analisis tidak akan menggambarkan kondisi persaingan sebenarnya. Jika analisis hanya dilakukan untuk industri makanan siap saji ayam goreng, KFC merupakan pemimpin pasar yang sangat kuat posisinya, karena praktis hanya California dan Texas yang menjadi pesaing utamanya. Sementara produk hamburger, pizza, masakan Jepang dan Korea dan masakan lokal yang bersifat praktis dan cepat merupakan barang substitusi.

Namun pada kenyataannya, posisi KFC sebagai pemimpin pasar semakin goyah dan terancam akibat diversifikasi usaha California, serangan Mc Donald's dan lain-lain yang telah banyak merebut pangsa pasar KFC. Hal ini akan dianalisis lebih lanjut pada sub bab 5.6. mengenai tingkat rivalitas dengan pesaing. Oleh karena itu, analisis lebih tepat dilakukan di batasan industri makanan siap saji, sehingga hamburger, pizza serta masakan Jepang, Korea dan Cina tidak lagi merupakan barang substitusi, melainkan adalah produk yang bersaing dalam industri.

Analisis dibatasi pada industri makanan siap saji secara umum, dimana sampai bulan Juni 1993 terdapat 71 perusahaan dengan 476 buah restoran (CIC Consulting Group, 1993). Alasan mendefinisikan industri makanan



siap saji adalah persaingan dalam industri makanan siap saji di Indonesia tidak lagi berupa persaingan produk, melainkan persaingan merek. Hal ini disebabkan oleh :

- 1) Banyak perusahaan makanan siap saji yang melakukan diversifikasi usaha dan pengembangan produk, sehingga menu makanan menjadi beragam. California memasarkan ayam goreng, pizza dan donat, Mc Donald's dengan hamburger dan ayam goreng sedang KFC juga dengan ayam goreng dan hamburger. Akibatnya bahan baku untuk proses produksi pun hampir sama, sehingga perusahaan memperebutkan pemasok yang sama.
- 2) Segmen konsumen yang hampir sama untuk perusahaan makanan siap saji, yaitu golongan menengah ke atas, terutama penduduk yang berusia muda karena golongan usia inilah yang paling sering mengunjungi restoran makanan siap saji. Perusahaan-perusahaan akan memperebutkan konsumen yang sama. Misalnya, masuknya Mc Donald's di Indonesia merupakan pukulan yang kuat bagi KFC, yang berdampak langsung pada pertumbuhan nilai penjualan dan laba yang menurun drastis.

Dua pertimbangan inilah yang mendasari kesimpulan bahwa meskipun menu utama restoran makanan siap saji berbeda namun produk-produknya bersifat bersaing secara langsung, sehingga persaingan terjadi pada industri yang sama. Maka untuk mendapatkan hasil analisis ling-



kungan industri yang tepat, analisis lebih tepat dibatasi pada industri makanan siap saji.

5.2. Analisis Ancaman Pendetang Baru

Industri makanan siap saji adalah industri yang sangat menarik karena menjanjikan tingkat keuntungan yang cukup tinggi dengan perputaran uang yang cepat. Kondisi di atas mendorong banyak perusahaan baru untuk masuk dan menikmati porsi keuntungan tersebut. Meskipun daya tarik industri cukup tinggi, ada beberapa hal yang dapat menjadi hambatan masuk (*barriers to entry*) bagi pendatang baru yaitu :

- 1) Perusahaan makanan siap saji di Indonesia sebagian besar beroperasi pada skala usaha yang besar. 1) Agar dapat bersaing, pendatang baru pada umumnya harus masuk pada skala usaha yang cukup besar.
- 2) Jaringan distribusi PT Fast Food Indonesia sudah demikian luas dengan memiliki 116 restoran di seluruh Indonesia. Pendatang baru masih harus berusaha membangun jaringan distribusinya yang berarti biaya yang sangat tinggi.

¹⁾ Penelitian CIC Consulting Group (1993) menunjukkan dominasi kepemilikan usaha oleh grup-grup besar dalam industri makanan siap saji di Indonesia seperti grup-grup Salim, Gelael, PSP, Hero, Biru, Romaco, Tempo, Ponderosa, Tigaraksa, Golden Truly, Matahari, Golden Key dan Dwima.

- 3) Kebutuhan modal untuk memasuki industri makanan siap saji adalah besar. Untuk makanan siap saji asing, biaya pembelian *franchise* relatif tinggi ²⁾, berakibat pada kebutuhan investasi yang tinggi. ³⁾ Sedangkan makanan siap saji lokal memang tidak perlu mengeluarkan biaya *franchise* yang tinggi, namun harus dikeluarkan biaya promosi yang cukup tinggi agar dapat menarik konsumen karena pada umumnya merek dagangnya kurang populer.
- 4) PT Fast Food Indonesia memiliki tingkat diferensiasi produk yang tinggi ⁴⁾, sehingga sulit dan membutuhkan biaya yang tinggi bagi pendatang baru untuk membujuk konsumen agar beralih.
- 5) PT Fast Food Indonesia memiliki teknologi dan manajemen yang tangguh akibat dukungan keahlian dari

²⁾ Makanan siap saji asing pada umumnya menggunakan sistem pengembangan usaha "franchise" untuk mengatasi masalah keterbatasan modal dan membagi resiko usaha dengan pengusaha lokal.

³⁾ Penelitian CIC Consulting Group (1993) menunjukkan kebutuhan investasi makanan siap saji asing berkisar antara 528 sampai 669 juta rupiah (Tabel Lampiran 2)

⁴⁾ Resep asli ayam goreng KFC telah terbukti berkualitas tinggi sejak Kolonel Harland Sanders memulai usaha pada tahun 1930 di kota Kentucky, Amerika Serikat dan menjual usaha kepada KFC Corporation pada tahun 1955 yang menjual resep KFC ke penjuru dunia.



franchisor KFC Internasional di Amerika Serikat dan dukungan modal dari PT Gelael Supermarket dan Salim Group di Indonesia.

- 6) KFC telah ada sejak tahun 1978 dan memiliki pengalaman mengenai kondisi industri makanan siap saji di Indonesia dan beroperasi efisien⁵⁾, sehingga sulit ditandingi pendatang baru.

Meskipun terdapat beberapa faktor penghambat, namun tidak menjamin tidak ada pendatang baru karena ada juga faktor pendukungnya. Misalnya peraturan pemerintah terbaru PP No 20/1994 yang memberikan izin kepada perusahaan asing untuk memasuki usaha retail dan memiliki saham 100 persen tanpa harus bekerjasama dengan pengusaha dalam negeri. Peraturan ini akan menyebabkan banyak perusahaan baru asing yang akan memasuki industri makanan siap saji.

Secara umum, dari kondisi di atas dapat disimpulkan bahwa ancaman dari pendatang baru ini tidak terlalu mengancam posisi PT Fast Food Indonesia. KFC memiliki banyak keunggulan seperti yang telah diuraikan, sehingga meskipun pendatang baru secara

⁵⁾ PT Fast Food Indonesia telah beroperasi selama 16 tahun dan sesuai dengan kurva belajar, maka perusahaan akan mampu menekan biaya-biaya tertentu, yang berdampak pada kegiatan usaha yang lebih efisien.

teoritis mendapatkan kemudahan untuk masuk, namun pendatang baru ini akan dibatasi oleh rintangan ekonomis.

Secara umum, dari kondisi di atas dapat disimpulkan bahwa ancaman dari pendatang baru ini tidak terlalu mengancam posisi PT Fast Food Indonesia. KFC memiliki banyak keunggulan seperti yang telah diuraikan, sehingga meskipun pendatang baru secara teoritis mendapatkan kemudahan untuk masuk, namun pendatang baru ini akan dibatasi oleh rintangan ekonomis. Pendatang baru tersebut akan sulit untuk memasuki dan bersaing dalam industri makanan siap saji, terutama untuk bersaing melawan PT Fast Food Indonesia yang sudah sedemikian mapan. Pendatang baru bisa saja masuk ke industri makanan siap saji, namun tidak akan memberikan ancaman yang besar kepada perusahaan, kecuali bagi pendatang baru yang mempunyai dukungan keuangan yang kuat, merek dagang yang sudah populer di luar negeri dan kegiatan promosi secara besar-besaran.

5.3. Analisis Tekanan Produk Substitusi

Produk perusahaan adalah ayam goreng yang masuk dalam batasan restoran makanan siap saji, sehingga produk substitusi yang dimaksud di sini adalah produk restoran bukan makanan siap saji seperti yang telah diuraikan pada Gambar 7. Produk substitusi perusahaan

adalah steak, bakmi, masakan Padang dan Sunda, makanan-makanan di pujasera serta makanan beku.

- 1) Restoran-restoran steak yang juga menggunakan sistem *franchise* seperti Sissler, Glosis dan lain-lain. KFC tidak terlalu merisaukan persaingan dari produk ini karena pada umumnya restoran steak ini memiliki segmen pasar golongan atas. Nilai transaksi rata-rata produk restoran steak pada umumnya berkisar Rp 10.000 - Rp 30.000 per orang. Produk KFC adalah lebih murah dibanding steak, sehingga jalur penasarannya pun berbeda, dimana kedua belah pihak tidak saling menunjukkan ancaman yang berarti.
- 2) Restoran-restoran bakmi yang besar seperti Bakmi Gajah Mada, Bakmi Gang Kelinci dan Bakmi Naga yang memiliki cabang di berbagai tempat. Nilai transaksi rata-rata berkisar Rp 5.000 - Rp 10.000 per orang. Nilai transaksi restoran bakmi hampir sama dengan nilai transaksi perusahaan, berarti memiliki segmen konsumen yang sama. Restoran bakmi secara umum cukup mengancam kehadiran produk KFC karena manajemen-nya sudah cukup baik. Meskipun demikian, restoran bakmi ini hanya berkembang di Jakarta dan bersifat perusahaan keluarga dimana sebagian besar keputusan

masih berdasarkan kesepakatan anggota keluarga. Karena masih bersifat perusahaan keluarga dan belum melakukan kerjasama dengan pihak-pihak luar, maka biasanya menghadapi masalah keterbatasan modal. Karena itu, restoran-restoran bakmi ini belum menunjukkan ancaman yang serius.

- 3) Restoran-restoran Padang, Jawa dan Sunda dan lain-lain yang juga memiliki beberapa cabang seperti : Padang Jaya, Simpang Raya, Panghegar, Fatmawati dan lain-lain. Nilai transaksi rata-rata berkisar antara Rp 4.000 - Rp 8.000. Sama seperti restoran bakmi, restoran Padang ini juga belum terlalu berkembang karena manajemennya terbatas pada tingkat restoran dan belum ada perusahaan khusus mengelola restoran Padang, sehingga masih terjadi keragaman mutu dan harga.
- 4) Pujasera (*food court*) yang banyak terdapat di pusat-pusat perbelanjaan. Nilai transaksi rata-rata tidak tentu jumlahnya. Ada beberapa yang sudah memiliki manajemen yang baik, namun pada umumnya produk yang ditawarkan belum terkenal dan tidak memiliki standar-standar tertentu, sehingga loyalitas konsumen cenderung rendah.



5) Makanan-makanan beku (*frozen food*), makanan kaleng, mie-mie *instant* dan lain-lain. Contohnya adalah makanan beku yang ditawarkan California baik berupa chicken strip, nuggets, pizza dan lain-lain. Secara umum, masyarakat Indonesia belum memiliki kebiasaan untuk mengonsumsi makanan beku, kaleng dan produk yang bersifat *instant* karena masih memegang anggapan lebih baik mengonsumsi makanan segar yang harus dimasak terlebih dahulu.

Dari uraian kelima produk substitusi perusahaan, dapat disimpulkan bahwa untuk masa sekarang tekanan dari produk substitusi tidak besar. KFC tidak terlalu merisaukan ancaman tersebut, akan tetapi untuk masa mendatang perlu dipikirkan cara mengatasinya, karena produk substitusi ini akan berkembang dengan baik jika didukung oleh modal yang kuat. Salah satu penyebabnya adalah anggapan makanan siap saji pada umumnya mengandung kadar lemak dan kolesterol yang tinggi, yang membahayakan kesehatan sedangkan produk substitusi dianggap lebih aman bagi kesehatan.

Selain itu, juga terdapat anggapan lebih praktis mengonsumsi makanan beku daripada harus membeli di restoran. Anggapan ini terutama berlaku di kota Jakarta yang terkenal dengan kepadatan lalu lintasnya, sehingga masyarakat Jakarta lebih senang mengonsumsi



makanan beku daripada harus membeli ke restoran dengan resiko macet di jalan.

5.4. Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Konsumen

Segmentasi PT Fast Food Indonesia adalah masyarakat golongan menengah ke atas dengan penghasilan di atas dua ratus ribu rupiah per bulan. PT Fast Food Indonesia mempunyai misi untuk melayani segala lapisan usia, hanya saja untuk setiap periode tertentu dilakukan penekanan atau fokus pada target pasar tertentu. Misalnya untuk tahun 1995, targetnya adalah anak-anak usia 7 s/d 12 tahun sedangkan untuk tahun 1996 direncanakan untuk terutama melayani remaja usia 15 s/d 18 tahun. Jumlah konsumen yang mengunjungi restoran KFC setiap tahun meningkat seperti yang ditunjukkan Tabel 6.

Tabel 6. Perkembangan Jumlah Konsumen Restoran-Restoran KFC pada Tahun 1989-1993

Tahun	Jumlah Konsumen (1)	Jumlah Outlet (2)	Rata-Rata Konsumen (1) : (2)	Pertumbuhan Jlh Kons. (%)
1989	9.651.420	36	268.095	-
1990	11.670.796	51	228.839	20,92
1991	15.642.581	68	230.038	34,03
1992	16.771.479	79	212.297	7,22
1993	19.493.482	98	198.913	16,23

Sumber : Prospektus dan Laporan Tahunan PT Fast Food Indonesia (1993)

Merek dagang KFC telah terkenal dan meluas di seluruh Indonesia. Hal ini terbukti dari restoran-restoran KFC merupakan restoran yang paling banyak dikunjungi pembeli ⁶⁾ dan setiap tahun mengalami peningkatan kunjungan konsumen seperti yang terlihat pada Tabel 6.

Meskipun demikian, Tabel 6 memberikan indikasi rata-rata konsumen di setiap restoran menunjukkan penurunan setiap tahun. Hal ini disebabkan oleh semakin banyaknya perusahaan baru yang memasuki industri makanan siap saji, yang menyebabkan tingkat persaingan menjadi lebih tinggi dan secara langsung mengakibatkan semakin sulitnya menjaring konsumen.

Penurunan rata-rata konsumen di tiap restoran juga dapat disebabkan oleh usaha ekspansi perusahaan yang berlebihan di daerah-daerah tertentu. Jika restoran ditambah untuk daerah yang jumlah konsumennya sudah maksimal, maka akan mengakibatkan konsumen terbagi dan secara langsung menyebabkan penurunan konsumen untuk setiap restoran.

⁶⁾ Berdasarkan penelitian yang dilakukan Survey Research Indonesia atas penugasan PT Fast Food Indonesia pada bulan Februari 1992, 54 persen responden pengunjung restoran makanan siap saji dari kota Jakarta, Surabaya, Medan dan Palembang menyatakan bahwa KFC merupakan restoran makanan siap saji yang paling sering dikunjungi.



Meskipun demikian, KFC masih memiliki prospek yang cerah. Hal ini disebabkan oleh adanya kelebihan permintaan (*excess demand*) untuk restoran KFC, yang merupakan pengurangan total permintaan dengan total penawaran, menghasilkan angka yang positif, seperti yang perlihatkan Tabel 7.

Tabel 7. Perkembangan Perbandingan Penawaran dan Permintaan Restoran KFC Tahun 1989-1993

Tahun	Total Permintaan (1)	Jumlah Kursi (2)	Total Penawaran (3)	Kelebihan Permintaan (1) - (3)
1989	9.651.420	6.816	7.463.520	2.188.900
1990	11.670.796	9.289	10.171.455	1.499.341
1991	15.642.581	11.961	13.097.295	2.545.286
1992	16.771.479	13.943	15.267.585	1.503.894
1993	19.493.482	16.194	17.732.430	1.761.052

- (1) Pengunjung aktual restoran-restoran KFC
 (2) Jumlah kursi restoran-restoran KFC
 (3) Jumlah kursi (2) x 3 x 365 (rumus perhitungan kapasitas restoran menurut CIC consulting Group)

Sumber : Prospektus dan Laporan Tahunan PT Fast Food Indonesia (1993)

Jumlah pengunjung restoran-restoran KFC mewakili total permintaan sedangkan kapasitas restoran KFC di seluruh Indonesia mewakili total penawaran dari KFC. Pengurangan total permintaan dengan total penawaran menghasilkan kelebihan permintaan, yang berarti restoran KFC saat ini melayani terlalu banyak konsumen sehingga masih ada prospek bagi pengembangan usaha.

Secara umum profil konsumen KFC adalah :

- 1) Konsumen bersifat menyebar atau membeli/mengadakan transaksi dalam nilai yang relatif kecil terhadap total nilai penjualan perusahaan. Rata-rata transaksi konsumen hanya berkisar antara Rp 4.500 - Rp 10.000.
- 2) Produk KFC hanya merupakan bagian kecil dari biaya konsumsi konsumen.
- 3) Produk KFC adalah produk yang memiliki kualitas yang tinggi atau tingkat diferensiasi yang tinggi, sehingga pembeli akan memiliki loyalitas yang mendalam terhadap produk KFC tersebut.
- 4) Pembeli tidak dapat melakukan integrasi balik.
- 5) Biaya peralihan untuk produk makanan adalah kecil.

Profil konsumen KFC memberikan gambaran yang menuju pada kesimpulan bahwa kekuatan tawar-menawar konsumen adalah kecil. Konsumen tidak dapat memaksa perusahaan untuk menurunkan harga, mengubah produk-produk yang ditawarkan dan menuntut pelayanan yang khusus.

5.5. Analisis Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

PT Fast Food Indonesia bergerak di bidang usaha restoran dan pendukungnya. Perusahaan memasarkan produk massal, sehingga melakukan kegiatan produksi secara

kontinu, yang berimplikasi pada pasokan bahan baku yang kontinu pula. Kontinuitas pasokan ini mutlak dibutuhkan karena menentukan kelancaran kegiatan produksi dan pemasaran perusahaan. Pembagian bahan baku menurut peranan dalam produksi dan asal diperlihatkan Tabel 8.

Tabel 8. Bahan Baku Produksi PT Fast Food Indonesia menurut Peranan dalam Kegiatan Produksi dan Asal

Bahan Baku	Jenis Bahan Baku	Asal *)
Utama	- Ayam potong broiler - Bumbu resep asli KFC - Rasa pati ayam	lokal impor (AS) lokal
Tambahan I	- Bahan nugget - Kentang dingin - Jagung - Perkedel - Kulit ayam - Bumbu masak	impor impor lokal lokal impor lokal
Tambahan II	- Sayuran segar - Pudding - Es krim - Teh Botol - Minuman soda - Minuman panas	lokal lokal lokal lokal lokal lokal

*) Hasil wawancara dengan *Marketing Executive* Departemen Pemasaran

Sumber : Departemen Pembelian PT Fast Food Indonesia (1993)

Tabel 8 memperlihatkan bahwa bahan baku perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu bahan baku lokal dan bahan baku impor. Bahan baku lokal diperoleh dari pemasok lokal sedangkan bahan baku impor diimpor baik secara

langsung oleh perusahaan maupun melalui perusahaan importir tertentu.

Bahan baku utama resep asli KFC harus tetap diimpor dari *franchisor* untuk menjaga kerahasiaan resep dan merupakan perjanjian yang harus diikuti perusahaan. Bahan baku *french fries* diimpor dari Amerika Serikat dalam bentuk potongan-potongan kentang beku yang dikenal dengan sebutan *shoestring*. Bahan baku ini diperoleh melalui importir PT Sekar Bumi. Bahan baku tersebut diimpor karena bahan baku lokal dinilai tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan *franchisor*.

Beberapa bahan baku seperti ayam potong, jagung, nasi, sayur-sayuran segar dan lain-lain dipasok oleh perusahaan lokal. Bahan baku utama yaitu ayam potong broiler dipasok dari pemasok lokal dengan sistem tender, dimana pemasok yang dapat memenuhi mutu dan target permintaan perusahaan dengan harga yang wajar, yang diterima sebagai pemasok resmi ayam segar tersebut. Hingga bulan Mei 1994, terdapat lima pemasok utama yaitu PT Starfood, PT Waluyo, PT Kartika, PT Unggas Jaya Perkasa dan PT Jaya Protein. Kelima pemasok ini untuk memenuhi kebutuhan ayam untuk wilayah Jabotabek sebagai wilayah pemasaran utama. Sedangkan untuk wilayah di luar Jabotabek, dipenuhi oleh pemasok lokal setempat.

Beras yang digunakan adalah jenis Pandanwangi yang bermutu baik. Sedangkan bahan baku sayuran yang digunakan diperoleh dari pemasok sayuran yang berasal dari daerah Lembang, Bogor dan Pasar Induk Kramatjati. Tabel 9 menunjukkan perincian sayuran yang digunakan.

Tabel 9. Sayur-Sayuran Restoran KFC menurut Jenis dan Harga pada Bulan Mei 1994

Jenis Sayuran	H a r g a (Rp/kg)
Lettuce	1.500
Kentang	850
Kol Putih	700
Tomat	1.000
Seledri	1.400
Paprika	5.500
Buncis	750
Bw. Bombay	2.000
Ketimun	600
Daun Bawang	1.600
Raddish	2.000

Sumber : Gudang Pusat Sayuran PT Fast Food Indonesia (1994)

Secara umum, pemasok terdiri dari pemasok lokal dan pemasok luar negeri. Untuk pemasok lokal, kekuatan tawar-menawarnya tidak terlalu besar karena banyak alternatif pemasok lain, ditambah kenyataan bahwa nilai transaksi pembelian dari perusahaan sangat besar, mengingat KFC memiliki 116 restoran dan akan meningkat jumlahnya setiap tahun. Kondisi ini menyebabkan banyak perusahaan pemasok yang berusaha untuk mendapatkan

kontrak pembelian dari perusahaan. Akibatnya secara langsung akan berpengaruh kepada kekuatan tawar-menawar pemasok lokal yang kecil.

Untuk pemasok bahan baku dari luar negeri seperti kentang dingin dan bahan nugget, kekuatan tawar-menawar pemasok importir cukup besar. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal di bawah ini :

- 1) Perusahaan-perusahaan importir *cold storage* di Indonesia yang bergerak di bidang makanan yang memenuhi persyaratan mutu yang ditetapkan perusahaan dan dapat menjamin kontinuitas pasokan tidak banyak. Perusahaan menghadapi pemasok yang agak terkonsentrasi.
- 2) Perusahaan tidak memiliki banyak alternatif bahan baku pengganti karena menu yang ditawarkan perusahaan merupakan kesepakatan perusahaan dengan *franchisor*. Akibatnya, sulit untuk mengganti menu dalam waktu singkat.
- 3) Bahan baku yang diimpor memiliki standar tertentu sehingga sulit untuk menggantinya dengan bahan baku lokal. Seperti kentang dingin (*french fries*) jenis *shoestring* yang diimpor oleh KFC harus selalu tersedia. Kentang lokal dinilai tidak memenuhi standar karena memiliki kandungan air yang cukup tinggi.

4) Banyak perusahaan makanan siap saji lain yang juga memerlukan pasokan bahan baku impor yang sama seperti Mc Donald's, Wendy's, A & W, Texas Fried Chicken, restoran steak dan lain-lain juga memerlukan bahan baku *french fries* impor dari Amerika Serikat.

5.6. Analisis Tingkat Rivalitas dengan Pesaing

PT Fast Food Indonesia bergerak di bidang usaha makanan siap saji dengan merek KFC. Tabel 10 memperlihatkan perkembangan nilai penjualan KFC.

Tabel 10. Perkembangan Nilai Penjualan PT Fast Food Indonesia pada Tahun 1989-1993

Tahun	Jumlah Outlet (1)	Penjualan (Rp 000)		Pertumbuhan Total Penjualan (%)
		T o t a l (2)	Rata-Rata (2) : (1)	
1989	36	24.487.357	680.204	-
1990	51	34.853.531	683.402	42,33
1991	68	53.303.758	783.879	52,94
1992	79	61.434.020	777.649	15,25
1993	98	77.427.645	790.078	26,03

Sumber : Prospektus dan Laporan Tahunan PT Fast Food Indonesia (1993)

Nilai penjualan KFC menunjukkan peningkatan setiap tahun, terutama untuk periode tahun 1990 dan 1991. Pada periode tersebut, perusahaan makanan siap saji lainnya belum terlalu berkembang, sehingga KFC dengan

kualitas produk yang tinggi dan dukungan modal yang kuat terus mengadakan ekspansi dan menikmati porsi keuntungan yang besar. Perkembangan laba perusahaan dapat dilihat secara jelas pada laporan rugi laba di Tabel Lampiran 3.

Memasuki tahun 1992, terlihat pertumbuhan nilai penjualan KFC agak menurun karena semakin banyak perusahaan lain yang memasuki industri ini dan ditambah dengan meningkatnya kemampuan perusahaan lain yang sudah ada. California berekspansi secara besar-besaran pada tahun ini yaitu dengan menambah jaringan restoran dari 71 buah menjadi 102 buah dan masuknya Mc Donald's di Indonesia.

Industri makanan siap saji memiliki tingkat persaingan yang sangat tinggi dimana semakin banyak perusahaan baru, baik makanan siap saji asing maupun makanan siap saji lokal, yang masuk untuk memperebutkan porsi industri ini. Hal ini ditambah dengan kenyataan bahwa perusahaan yang bergerak di industri ini merupakan perusahaan besar, yang pada umumnya didukung oleh modal yang kuat dan manajemen yang tepat. Beberapa pesaing perusahaan pun gencar melakukan ekspansi dan kegiatan promosi secara gencar karena menyadari masih banyak permintaan potensial yang belum terjangkau oleh perusahaan makanan siap saji saat ini. Menurut

penelitian CIC Consulting Group (1993), potensi penjualan makanan siap saji masih besar seperti yang ditunjukkan oleh Tabel Lampiran 4. Kondisi inilah yang memacu perusahaan untuk terus mengadakan ekspansi.

Jika analisis dibatasi hanya untuk menu utama ayam goreng, maka KFC memiliki posisi yang sangat kuat dimana hanya CFC dan Texas yang merupakan pesaing. Keduanya merupakan pesaing yang baik yang tidak melancarkan serangan yang agresif. Namun jika analisis dilakukan untuk industri makanan siap saji secara keseluruhan, maka didapatkan hasil bahwa posisi perusahaan sudah mulai terancam. Perusahaan memiliki beberapa pesaing yang gigih seperti yang diperinci pada Tabel 11.

PT Fast Food Indonesia merupakan pemimpin pasar dalam industri makanan siap saji di Indonesia karena merupakan pelopor industri makanan siap saji di Indonesia, ditambah dengan dukungan modal yang kuat dan manajemen yang tangguh dari pemilik-pemilik sahamnya. Struktur industri makanan siap saji di Indonesia adalah oligopoli, dimana lima perusahaan terbesar mendominasi 65,43 persen pangsa pasar industri makanan siap saji. Meskipun bersifat oligopoli, kelima perusahaan tersebut tidak saling bekerja sama dalam penetapan harga, pengaturan pasar dan lain-lain.



Tabel 11. Nilai Penjualan Lima Perusahaan Makanan Siap Saji Terbesar di Indonesia pada Tahun 1993

Perusahaan	Jumlah Outlet (1)	Penjualan (Rp 000)		Pangsa Pasar (%)
		T o t a l (2)	Rata-Rata (2) : (1)	
Kentucky FC	98	77.427.645	790.078	25,59
California	102	52.375.932	513.490	17,31
Texas FC	35	27.908.160	797.376	9,22
Mc Donald's	7	27.360.900	3.908.700	9,04
Pizza Hut	21	15.928.668	758.508	5,26
Lain-lain	216	101.589.639	470.322	33,57
Industri	476	302.590.944	635.695	100,00

- 1) Nilai penjualan merupakan hasil prediksi, kecuali untuk KFC merupakan nilai aktual
- 2) Jumlah Outlet merupakan hasil prediksi CIC Consulting Group sampai bulan Juni 1993, kecuali untuk KFC merupakan data aktual

Sumber : CIC Consulting Group dan Laporan Tahunan PT Fast Food Indonesia (1993), diolah

Persaingan yang ketat terjadi di antara kelima perusahaan tersebut, misalnya serangan Mc Donald's terhadap KFC, California dan Texas FC dengan menjual ayam goreng dengan harga yang lebih murah. Serangan ini kemudian dibalas oleh KFC dan California dengan cara menjual hamburger.

KFC adalah pemimpin pasar (*leader*), California penantang pasar (*challenger*) sedangkan Texas FC, Mc Donald's dan Pizza Hut adalah pengikut pasar (*follower*) dalam industri makanan siap saji. California merupakan pesaing terbesar dari KFC untuk jangka pendek.

California merupakan makanan siap saji lokal yang mampu bersaing secara ketat di antara dominasi makanan siap saji asing. Strategi pemasaran dari California lebih terfokus pada *home delivery*, dimana hampir setiap restorannya memiliki pelayanan *home delivery*. California juga banyak melakukan diversifikasi dengan menjual pizza dan donat. KFC sendiri lebih berkonsentrasi pada pelayanan dalam restoran dan menu makanan terfokus pada ayam goreng saja.

Meskipun California memiliki nilai penjualan yang cukup tinggi, KFC menganggapnya sebagai pesaing yang baik karena jalur distribusi yang berbeda dan tidak melakukan tindakan-tindakan agresif untuk menyerang KFC sebagai pemimpin pasar. Walaupun demikian, perusahaan masih tetap harus berhati-hati menghadapi usaha diversifikasi California yang mungkin dapat dijadikan alat untuk menyerang KFC. Demikian juga kurang lebih kondisi persaingan dengan Texas FC dan Pizza Hut.

PT Fast Food Indonesia malah lebih memfokuskan diri untuk menghadapi pesaing yang dianggap paling berpotensi untuk mengancam kedudukan perusahaan, yaitu Mc Donald's. Ada beberapa pertimbangan perusahaan menyangkut Mc Donald's :

- 1) Mc Donald's merupakan perusahaan makanan siap saji yang paling sukses di negara asalnya, Amerika Seri-

kat dan jaringan restoran terbesar di dunia, dengan 13.500 restoran di 62 negara. KFC International sendiri masih kalah bersaing, baik di Amerika maupun di dunia.

- 2) Riset pasar Mc Donald's sangat baik sehingga dengan cepat Mc Donald's menangkap keinginan dan selera konsumen. ⁷⁾ Mc Donald's adalah perusahaan makanan siap saji pertama di Indonesia yang menawarkan paket-paket hemat, yang kemudian diikuti oleh perusahaan makanan siap saji lainnya termasuk KFC.
- 3) Mc Donald's sangat aktif melakukan kegiatan promosi dengan menawarkan hadiah-hadiah yang menarik, membangun setiap restorannya dengan desain yang menyolok dan berbeda serta menawarkan paket-paket yang hemat yang sesuai dengan keinginan konsumen.
- 4) Target konsumen Mc Donald's saat ini adalah anak-anak dan remaja, yang sejak kecil dibiasakan untuk mengkonsumsi burger sehingga pada saat dewasa nanti akan terbiasa untuk makan burger. Ini berarti Mc Donald's berusaha untuk mengubah pola konsumsi orang Indonesia yang selalu makan nasi, yang berarti ancaman untuk masa mendatang.

⁷⁾ Berdasarkan riset, Mc Donald's mendapatkan hasil sebagian besar penduduk Indonesia beragama Islam. Meski sebagai pendatang baru pada tahun 1992, Mc Donald's telah mendapat sertifikat halal.



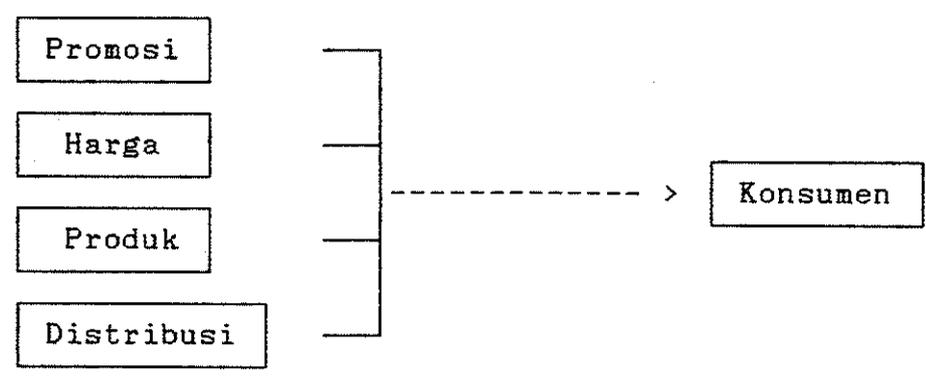
5) Mc Donald's baru memiliki tujuh restoran pada tahun 1993, namun sudah berhasil menduduki posisi nomor empat dalam industri makanan siap saji di Indonesia. Hal ini berarti Mc Donald's memiliki rata-rata nilai penjualan per *outlet* yang paling tinggi.

Dari beberapa kenyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun saat ini KFC merupakan pemimpin pasar, namun di masa mendatang posisi ini semakin terancam. Hal ini disebabkan oleh pesaing yang semakin agresif dalam melakukan ekspansi dan menyerang perusahaan. Persaingan dengan pesaing ini mengancam kedudukan perusahaan dalam industri. PT Fast Food Indonesia harus selalu mengantisipasi tindakan pesaing-pesaing besar sehingga dapat mengatasi serangan dengan baik.

Analisis lingkungan industri menunjukkan bahwa ada dua ancaman terbesar bagi PT Fast Food Indonesia, yaitu tingkat rivalitas dengan sesama pesaing yang tinggi dan kekuatan tawar-menawar pemasok bahan baku impor yang cukup besar. Keempat faktor lain yakni pendatang baru, produk substitusi, konsumen dan pemasok bahan baku lokal tidak menunjukkan ancaman yang besar untuk saat ini. Berdasarkan hasil analisis, maka perusahaan harus mencari cara untuk mengatasi kedua ancaman terbesar saat ini dan berupaya mengantisipasi ancaman keempat faktor lainnya di masa mendatang.

BAB VI. STRATEGI PEMASARAN PERUSAHAAN

Menurut Departemen Pemasaran PT Fast Food Indonesia, pemasaran (*marketing*) adalah suatu proses yang menyangkut hal-hal seperti siapa konsumen yang diinginkan, keinginan konsumen, harga yang mau dibayar konsumen dan bagaimana komunikasi perusahaan dengan target konsumen. Proses pemasaran digambarkan pada Gambar 10.



Gambar 10. Bauran Pemasaran PT Fast Food Indonesia
Sumber : Departemen Pemasaran PT Fast Food Indonesia (1993)

Strategi pemasaran PT Fast Food Indonesia adalah memperkokoh keberadaan perusahaan sebagai restoran makanan siap saji yang paling sering dikunjungi dengan terus memperkuat nama atau merek dagang (*brand awareness*), agar tetap menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam industri makanan siap saji dan meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Hal ini dapat



dicapai melalui perluasan jaringan pemasaran dengan membuka restoran-restoran baru, kegiatan promosi secara berkala, pengenalan produk dan pelayanan baru dengan tetap mempertahankan standar QSC.

Untuk tujuan-tujuan tersebut, perusahaan mengadakan berbagai riset dan survei untuk meningkatkan kemungkinan suksesnya pemasaran. Hasil riset merupakan pedoman utama dalam merencanakan dan mengembangkan bauran pemasaran perusahaan (*marketing mix*) yang terdiri dari 4P (*Product, Price, Place and Promotion*). Keempat strategi ini dijabarkan lebih lanjut di bawah.

6.1. Strategi Produk (*Product*)

Perusahaan mengembangkan berbagai produk dengan segala karakteristiknya, termasuk rasa, aroma, bentuk, ukuran dan lain-lain. Perusahaan menggunakan resep asli Kolonel Harland Sanders yang berkualitas tinggi dan melakukan kegiatan produksi yang memenuhi standar-standar tertentu. Perusahaan juga menyesuaikan diri dengan keinginan konsumen yang tercermin dari hasil riset dan survei perusahaan. Untuk masyarakat Indonesia, dirancang Hot & Crispy Chicken (HCC) untuk memenuhi keinginan konsumen yang lebih menyukai ayam goreng yang garing, sedikit lebih kering dari Original Recipe Chicken dan memiliki rasa yang sedikit pedas.

Sebagian besar penduduk Indonesia masih memakan nasi sebagai makanan utama, maka perusahaan pun menyediakan nasi khusus untuk restoran-restoran KFC di Indonesia. Perusahaan juga menyediakan sambal dan saus tomat untuk menyesuaikan dengan pola makan orang Indonesia yang cenderung menyukai rasa bumbu dan pedas.

6.2. Strategi Harga (Price)

Harga suatu produk sangat menentukan keberhasilan produk tersebut karena harga merupakan salah satu pertimbangan utama konsumen dalam memilih barang yang akan dikonsumsi. Adapun perkembangan harga produk-produk KFC secara lengkap terdapat pada Tabel 12.

Sasaran produk KFC adalah masyarakat golongan menengah ke atas yang pada umumnya bersedia membayar lebih untuk produk berkualitas tinggi. Perusahaan menetapkan harga yang dinilai wajar untuk kualitas produk yang tinggi. Di banding dengan produk perusahaan lain, produk KFC memang relatif lebih mahal, akan tetapi hal ini dilakukan untuk menegaskan anggapan bahwa harga yang lebih tinggi ini berkorelasi langsung dengan kualitas produk yang tinggi pula. Perusahaan juga menetapkan strategi penetapan harga yang seragam di setiap restoran KFC, sehingga di mana saja konsumen membeli produk perusahaan, akan mendapatkan harga yang sama.



Tabel 12. Perkembangan Harga Berbagai Produk KFC pada Tahun 1993-1995 *)

P r o d u k	1993	1994	1995 ¹⁾
AYAM GORENG			
- 1 potong	1.318	1.545	1.727
- 2 potong	2.500	3.000	3.091
- 3 potong	3.591	4.364	4.364
MENU TAMBAHAN			
- nasi (reg)	636	636	636
(large)	-	818	818
(jumbo)	-	909	909
- kentang (reg)	1.091	1.364	1.455
(large)	1.591	1.909	2.000
(jumbo)	-	2.364	2.455
- perkedel	-	636	727
- soup jagung/ayam	1.000	1.182	1.272
- salad	864	1.000	1.090
- jagung	864	1.000	1.090
- pudding	636	727	818
BURGER & SNACKS			
- Colonel Burger	2.000	2.455	2.636
- Col. Burger Supreme	-	2.818	3.000
- Zinger	-	2.999	2.999
- Zinger Supreme	-	3.273	3.455
- Lumpia	-	1.182	1.272
- Nuggets (3 ptg)	1.500	1.727	2.000
- Hot Wings (4 ptg)	2.091	2.273	2.545
- Hot Shots (6 ptg)	-	2.091	2.273
MINUMAN			
- Coca Cola (reg)	818	1.000	1.182
(large)	1.000	1.394	1.454
(jumbo)	1.228	1.454	1.818
- Teh Botol	636	727	818
- Orange Juice	1.000	1.091	1.364
- Aqua	500	636	727

*) Harga belum termasuk PBI 10%

1) Harga mulai berlaku 1 April 1995

Sumber : Departemen Pemasaran PT Fast Food Indonesia (1995)

Selain itu, perusahaan juga menetapkan kebijaksanaan harga yang relatif tetap untuk periode waktu tertentu. Sehingga, meskipun kadangkala bahan baku mengalami peningkatan harga, tidak langsung menyebabkan kenaikan harga produk perusahaan. Hal ini dilakukan agar konsumen tidak bingung menghadapi harga yang berubah-ubah terus.

3) Strategi Distribusi (Place)

Distribusi adalah proses penyampaian produk (dalam hal ini ayam goreng dan lain-lain) dari perusahaan kepada konsumen. PT Fast Food Indonesia memiliki jaringan distribusi yang sangat luas, yaitu sampai bulan Desember tahun 1994, perusahaan memiliki 116 restoran yang tersebar di 30 kota besar di 17 propinsi di Indonesia. Secara lengkap perkembangan jaringan distribusi perusahaan terdapat pada Tabel 13.

Tabel 13 memperlihatkan bahwa sebagian besar restoran KFC masih terletak di kota-kota besar yang memiliki penduduk yang relatif padat. Wilayah Jabotabek (Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi) merupakan wilayah utama pengembangan jaringan distribusi PT Fast Food Indonesia. Hal ini disebabkan oleh berbagai hal seperti : tingkat pendapatan yang relatif lebih tinggi, gaya hidup yang lebih dinamis dan lain-lain. Hal yang



sama juga terlihat pada propinsi Jawa Timur, khususnya kota Surabaya yang menduduki posisi nomor dua.

Tabel 13. Perkembangan Jumlah *Outlet* Perusahaan menurut Tahun dan Kota Penyebarannya Tahun 1990-1994

W i l a y a h	Jumlah Outlet				
	1990	1991	1992	1993	1994
Jabotabek	29	36	43	54	61
Jawa Barat	3	5	6	6	7
Jawa Tengah	3	4	4	5	6
Jawa Timur	4	6	8	13	15
Bali & Lombok	3	5	5	5	7
Sumatera	6	8	9	10	12
Kalimantan	1	2	2	3	4
Sulawesi	2	2	2	2	4
T o t a l	51	68	79	98	116
Pertumbuhan (%)	-	33,33	16,18	24,05	18,37

Sumber : Departemen Pemasaran PT Fast Food Indonesia (1995)

Dengan perencanaan yang matang, perusahaan terus memperluas jaringannya dengan membuka restoran KFC baru ke berbagai wilayah yang diperkirakan potensial. Selain dengan membuka restoran KFC baru, perusahaan juga dapat melakukan pengembangan dengan dua cara lain. Cara pertama adalah dengan *mobile catering service* yaitu restoran di atas truk trailer yang dilengkapi peralatan dapur, yang selain berfungsi sebagai restoran biasa, juga dapat dipergunakan untuk uji coba pasar terhadap lokasi-lokasi potensial. Sampai dengan bulan

September 1992, perusahaan baru memiliki satu unit truk trailer ini.

Perusahaan juga dapat menempuh cara kedua yaitu sistem *satellite store* yaitu restoran-restoran dengan dapur terbatas yang menerima produk-produk jadi dari restoran KFC induk (*mother store*). Hal ini dilakukan untuk memperkecil biaya investasi di lokasi-lokasi padat yang telah memiliki restoran KFC induk tetapi masih memiliki potensi pasar untuk penambahan restoran KFC baru. Restoran ini memiliki nilai pengembalian investasi yang lebih tinggi karena dapat mengurangi jumlah pembelian peralatan impor dan sekaligus meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan di restoran "induk". Sampai akhir tahun 1993, PT Fast Food Indonesia memiliki tujuh restoran "satelit".

6.4. Strategi Promosi (Promotion)

Promosi adalah komunikasi perusahaan dengan konsumen mengenai produk atau tawaran yang diajukan. Promosi merupakan andalan utama perusahaan dalam menyebarluaskan merek dagang KFC dan meningkatkan pertumbuhan penjualan.

Untuk mencapai kedua tujuan di atas, perusahaan secara kontinu melakukan kegiatan promosi, baik secara regional maupun nasional melalui berbagai media antara

lain : televisi, radio, surat kabar, majalah dan media cetak lainnya, didukung dengan penawaran paket-paket hemat dan hadiah-hadiah menarik. PT Fast Food Indonesia menyediakan dana sekitar tiga milyar rupiah untuk kegiatan promosi setiap tahun.

Kegiatan promosi di PT Fast Food Indonesia adalah di bawah tanggung jawab departemen pemasaran dengan seorang manajer pemasaran yang dibantu oleh empat orang *Marketing Executive*. Keempat orang ini masing-masing bertanggung jawab atas kegiatan promosi nasional, promosi bersama, promosi *signag*, dan promosi lokal.

1) Promosi nasional

Bertanggung jawab atas segala kegiatan promosi yang menyangkut seluruh restoran KFC di Indonesia. Promosi nasional dapat digolongkan menjadi empat kategori, yaitu :

- (a) Promosi untuk memperkuat nama (*brand awareness*).
- (b) Promosi untuk memperkenalkan produk dan jenis pelayanan baru.
- (c) Promosi untuk meningkatkan jumlah dan nilai transaksi.
- (d) Promosi untuk memperkenalkan restoran KFC baru.

Kantor pusat menyiapkan suatu paket promosi yang harus diikuti oleh seluruh restoran KFC di Indonesia,

baik restoran milik perusahaan sendiri maupun restoran afiliasi PT Fast Food Indonesia dengan perusahaan-perusahaan *sub franchise*. Misalnya dengan menawarkan beberapa paket hemat yang harus dijual oleh setiap restoran KFC dan menayangkan iklan di RCTI dan SCTV yang memiliki jaringan siar nasional.

2) Promosi bersama (*joint promotion*)

Marketing Executive bidang promosi bersama bertanggung jawab atas kegiatan promosi bersama PT Fast Food Indonesia dengan perusahaan-perusahaan lain. Misalnya mengadakan kerjasama dengan Bank Aspac dengan memberikan voucher untuk nasabah bank tersebut, atau makan gratis untuk suatu paket tertentu di restoran KFC dari Indolife.

3) Promosi *Signag*

Beberapa tugas dari *Marketing Executive* bidang *signag* adalah :

- (a) Bertanggung jawab atas pengadaan, pengurusan izin, penentuan lokasi dan pembayaran pajak untuk papan *billboard* merek KFC.
- (b) Mengurus pembuatan *menu strip* dan beberapa cetakan keperluan restoran seperti alas plastik, stiker dan lain-lain.



- (c) Mengurus kotak-kotak saran yang terdapat di setiap restoran KFC.
- (4) Promosi lokal (*local store marketing*) dan pelayanan *home delivery*

Promosi nasional mungkin telah mencapai seluruh wilayah Indonesia, tetapi tidak terlalu efektif karena setiap daerah memiliki ciri khas tersendiri. Menyadari hal tersebut, maka perusahaan menilai perlu dilakukan promosi lokal di daerah-daerah. Promosi lokal ini biasanya dilakukan karena beberapa alasan seperti :

- (a) Target penjualan restoran yang tidak tercapai.
- (b) Persaingan yang terlalu ketat di wilayah tertentu.
- (c) Merekrut konsumen baru untuk mencoba produk KFC.
- (d) Mengkenalkan produk baru (*new product launch*).

Contoh promosi lokal adalah paket promosi diskon be-runtun yang dilakukan di 26 restoran KFC di Indonesia.

Selain itu, *Marketing Executive* bidang promosi lokal juga bertanggung jawab atas *home delivery*, meskipun pelayanan ini masih merupakan pelayanan tambahan dari bisnis pokok pelayanan dalam restoran. Perusahaan telah melakukan percobaan pertama dan menunjukkan hasil yang menggembirakan. Hasil ini menyakinkan perusahaan untuk semakin menggiatkan kegiatan *home delivery* ini. PT Fast Food Indonesia memiliki 32 restoran yang

BAB VII. ANALISIS POSISI PERSAINGAN DALAM MERUMUSKAN STRATEGI BERSAING

7.1. Analisis Portofolio Produk

Analisis portofolio produk didasarkan pada tingkat laju pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif yang dimiliki produk KFC pada tahun 1993. Laju pertumbuhan perusahaan terdapat pada Tabel 10. Sedangkan pangsa pasar relatif dihitung dari perbandingan nilai penjualan KFC, yaitu 77,43 milyar rupiah dengan nilai penjualan California sebagai pesaing terbesar, yaitu 52,38 milyar rupiah. Perhitungan portofolio ini dilakukan untuk mengetahui posisi PT Fast Food Indonesia dalam industri makanan siap saji di Indonesia pada tahun 1993. Dari perhitungan didapatkan laju pertumbuhan perusahaan sebesar 26,03 persen sedangkan pangsa pasar relatif sebesar 1,48. Hal ini berarti PT. Fast Food Indonesia berada pada tipe bintang (*star*).

Pada tipe ini, perusahaan memiliki laju pertumbuhan dan pangsa pasar relatif yang tinggi. Kondisi seperti ini akan menghasilkan arus uang tunai yang besar. Keadaan di atas akan mengundang banyak pesaing baru untuk memasuki pasar dan meningkatkan serangan pesaing-pesaing yang telah ada di industri makanan siap saji. Untuk itu, perusahaan harus selalu mengeluarkan

dana yang besar untuk dapat mempertahankan posisinya dengan jalan mengintensifkan kegiatan promosi, mengembangkan jaringan distribusi serta menetapkan strategi bauran pemasaran lainnya. Hal ini akan mengakibatkan arus uang tunai menjadi tidak terlalu besar.

7.2. Analisis SWOT Perusahaan

7.2.1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dari analisis lingkungan internal, dapat diidentifikasi faktor-faktor kekuatan (*strengths*) yang dimiliki oleh PT Fast Food Indonesia sebagai berikut :

- 1) Merek dagang KFC sudah populer di Indonesia karena sudah beroperasi selama belasan tahun.
- 2) Divisi pemasaran PT Fast Food Indonesia terspecialisasi menjadi empat bagian, sehingga mencakup seluruh kegiatan pemasaran baik nasional maupun regional.
- 3) Strategi produk disesuaikan dengan kondisi dan kebiasaan di Indonesia. Misalnya : penyediaan nasi, sambal dan ayam goreng HCC yang rasanya pedas.
- 4) Jaringan distribusi yang luas dengan 116 restoran di 30 kota di Indonesia dan jaringan ini akan terus bertambah luas.

- 5) Proses produksi secara mekanis, yaitu ayam digoreng dalam mesin yang bertekanan tinggi, sehingga kualitas makanan seragam.
- 6) Penetapan standar operasi QSC (*Quality, Service and Cleanliness*) di setiap restoran KFC.
- 7) Dana yang kuat dari hasil *go public* dan dukungan modal kuat dari grup Gelael dan Salim.
- 8) Kualitas sumberdaya manusia cukup tinggi, yaitu rata-rata berpendidikan SMA, sehingga relatif lebih mudah untuk dikembangkan.
- 9) Adanya pelatihan-pelatihan (*training*) yang diberikan kepada karyawan, baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- 10) Penelitian dan pengembangan produk baru yang dilakukan oleh perusahaan sendiri maupun *franchisornya* di Amerika Serikat.

Sedangkan beberapa kelemahan (*weaknesses*) perusahaan yang berhasil diidentifikasi sebagai berikut :

- 1) Kerjasama antar divisi dalam struktur organisasi belum optimal, misalnya divisi litbang lebih menfokuskan diri pada penelitian produk sehingga penelitian pasar dan keinginan konsumen dilakukan oleh divisi pemasaran sendiri.
- 2) Belum melakukan riset atau survei khusus tentang pesaing-pesaingnya.

- 3) Efektivitas kegiatan promosi belum optimal meskipun biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan promosi cukup tinggi, yaitu rata-rata sekitar tiga milyar rupiah setiap tahun.
- 4) Waktu operasi restoran yang tidak fleksibel yaitu baru mulai dari jam 10 pagi hingga jam 10 malam.
- 5) Pelayanan *home delivery* terbatas di kota Jakarta dan Surabaya dan belum optimal.
- 6) Sistem operasi produk massal dan karakteristik produk yang mengakibatkan perusahaan memaksakan untuk menjual habis produknya setiap kali penggorengan.

7.2.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang terdapat dalam lingkungan perusahaan. Beberapa peluang (*opportunities*) dalam lingkungan eksternal perusahaan adalah :

- 1) Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang relatif tinggi, yaitu 7,34 persen pada tahun 1994.
- 2) Komposisi penduduk yang berusia muda (berbentuk piramida) berarti terdapat banyak penduduk usia muda yang dapat menjadi sasaran produk perusahaan.
- 3) Pesatnya pertumbuhan pusat-pusat perbelanjaan, perkantoran, tempat-tempat wisata dan lain-lain.
- 4) Adanya kelebihan permintaan yang berarti masih ter-

dapat permintaan potensial.

- 5) Kekuatan tawar-menawar pemasok lokal yang rendah.
- 6) Kekuatan tawar-menawar konsumen yang rendah.
- 7) Melayani seluruh lapisan usia masyarakat.

Sedangkan ancaman-ancaman (*threats*) terhadap perusahaan adalah :

- 1) Globalisasi ekonomi semakin luas yang mengakibatkan hambatan masuk secara politis sudah tidak ada.
- 2) Kesadaran terhadap kesehatan yang semakin meningkat.
- 3) Persaingan dalam industri makanan siap saji yang semakin tinggi karena jumlah perusahaan makanan siap saji sudah banyak dan masih terus meningkat.
- 4) Meningkatnya kemampuan pesaing dalam berekspansi dan menyerang perusahaan.
- 5) *Franchisor* menentukan harus digunakannya bahan baku impor seperti kentang, bahan nugget dan lain-lain.
- 6) Importir bahan baku impor yang lebih terkonsentrasi.
- 7) Banyak produk substitusi.

7.3. Formulasi Strategi Bersaing Perusahaan

Dari identifikasi SWOT, dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan luar perusahaan. Tabel 14 menyajikan matrik SWOT yang memberikan berbagai alternatif strategi bersaing.

Tabel 14. Matrik SWOT Kentucky Fried Chicken (KFC)
PT Fast Food Indonesia

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. KFC sudah terkenal di Indonesia 2. Divisi pemasaran terspesialisasi 3. Strategi produk disesuaikan kondisi di Indonesia 4. Jaringan restoran yang luas 5. Proses produksi mekanis 6. Penetapan standar operasi QSC 7. Sumber dana kuat 8. Kualitas SDM cukup tinggi 9. Adanya pelatihan-pelatihan 10. Adanya litbang untuk produk baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama antar divisi belum optimal 2. Belum melakukan riset/survei tentang pesaing 3. Kegiatan promosi belum efektif 4. Waktu operasi restoran tidak fleksibel 5. <i>Home delivery</i> terbatas di Jakarta dan Surabaya serta belum optimal 6. Sistem operasi massal dan karakteristik produk yang merugikan konsumen
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi tinggi 2. Komposisi penduduk usia muda 3. Pertumbuhan pusat perbelanjaan, perkantoran, dll 4. Adanya kelebihan permintaan 5. Kekuatan tawar-menawar pemasok lokal rendah 6. Kekuatan tawar-menawar konsumen rendah 7. Melayani seluruh lapisan usia masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi di media cetak dan televisi 2. <i>New product launch</i> 3. Ekspansi jaringan restoran di kota-kota yang akan berkembang 4. Menambah <i>sattelite store</i> dan <i>mobbille catering service</i> untuk memperluas cakupan wilayah pemasaran 5. Melakukan kerjasama dengan KFC-KFC luar negeri yang sukses 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama antar divisi pemasaran, litbang dan operasi untuk menyusun strategi pemasaran 2. Mengadakan riset khusus tentang pasar potensial dan keinginan konsumen 3. Meningkatkan pelayanan <i>home delivery & take away</i> 4. Memperpanjang waktu operasi restoran 5. Menawarkan paket-paket hemat dan hadiah-hadiah yang lebih menarik

lanjutan

Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Globalisasi ekonomi yang mengakibatkan hambatan masuk secara politis sudah tidak ada 2. Kesadaran kesehatan meningkat 3. Persaingan semakin tinggi karena jumlah perusahaan banyak 4. Meningkatnya kemampuan pesaing 5. Peraturan <i>franchisor</i> tentang penggunaan bahan baku impor 6. Importir bahan baku impor yang lebih terkonsentrasi 7. Banyak produk substitusi	1. Meluncurkan produk baru yang lebih "aman" untuk kesehatan 2. Menonjolkan keunggulan mutu untuk menghadapi ancaman produk substitusi 3. Menanamkan loyalitas pada konsumen untuk menghadapi ancaman pesaing 4. Mempertahankan harga sekarang untuk periode satu tahun mendatang 5. Memelihara komunikasi dengan konsumen dengan jalan memberikan diskon untuk konsumen tetap	1. Melakukan kebijakan impor bahan baku impor lebih banyak 2. Mengadakan riset khusus tentang pesaing aktual dan pesaing potensial 3. Mengganti bahan baku impor dengan bahan baku lokal untuk bahan baku tertentu 4. Mengadakan evaluasi pelaksanaan promosi

7.4. Pemilihan Strategi Perusahaan

Strategi generik PT Fast Food Indonesia adalah diferensiasi produk, dimana perusahaan berusaha menetapkan standar QSC untuk menekankan pada kualitas produk makanan yang tinggi, pelayanan yang memuaskan dan restoran yang bersih untuk mendukung kenyamanan acara makan. Standar QSC ini membuat produk KFC berbeda dari produk-produk lainnya.

Strategi generik diferensiasi ini sangat cocok untuk terus digunakan oleh perusahaan karena diferensiasi akan menimbulkan rasa loyalitas pada konsumen, sehingga meskipun biaya peralihan konsumen adalah kecil, namun karena loyal pada perusahaan, maka konsumen tidak akan mudah beralih. Untuk menunjang keberhasilan diferensiasi, diperlukan kemampuan memasarkan produk yang baik, litbang yang sudah berkembang, reputasi perusahaan baik serta jaringan distribusi yang luas.

Strategi generik masih harus ditentukan arah pengembangannya yang sesuai. Sesudah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang terdapat dalam lingkungan, serta menformulasikan strategi melalui analisis SWOT, maka arah pengembangan yang dinilai tepat untuk PT Fast Food Indonesia seperti yang terlihat pada Gambar 11.

		P r o d u k	
		Sekarang	Baru
P a s a r	Sekarang	Penetrasi Pasar	Pengembangan Produk
	Baru	Pengembangan Pasar	Diversifikasi Produk

Gambar 11. Alternatif Arah Pengembangan Strategi KFC

Arah pengembangan strategi yang ditawarkan untuk perusahaan terdiri atas dua macam, yaitu :

- 1) Penetrasi pasar untuk produk sekarang dan pasar yang dimiliki sekarang. Dasar pertimbangan pemilihan ini adalah perusahaan belum melakukan kegiatan pemasaran secara optimal dengan jaringan restorannya di 30 kota. Hal ini terbukti dari keseimbangan konsumen yang masih positif di 30 kota tersebut. Kondisi ini menyakinkan perusahaan bahwa masih dapat melakukan penetrasi pasar untuk mengoptimalkan penjualan sampai pada titik dimana keseimbangan konsumen bernilai nol (permintaan sama dengan penawaran).
- 2) Pengembangan pasar untuk produk sekarang dan pasar yang baru. Dasar pertimbangannya adalah selain 30 kota yang di atas, jaringan restoran KFC masih belum mencakup kota-kota lain di Indonesia. Hal ini berarti masih terbuka luas bagi perusahaan untuk mengembangkan pasar.

Selain itu, ada juga pertimbangan bahwa perusahaan mendapat hak *franchise* dari KFC International, yang berarti hanya memiliki izin untuk menjual produk-produk yang disetujui oleh *franchisor*. Kondisi ini berimplikasi pada tidak perlunya perusahaan mengeluarkan biaya penelitian dan pengembangan yang tinggi untuk mengembangkan produk atau melakukan diversifikasi produk.



Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan beberapa cara di bawah ini, yaitu :

- (1) Meningkatkan kegiatan promosi di media cetak dan televisi.
- (2) Menambah pelayanan *home delivery & take away* di Jakarta dan Surabaya serta mulai membuka pelayanan ini di kota-kota lain yang sedang berkembang di Indonesia.
- (3) Menawarkan paket-paket hemat dan hadiah-hadiah yang lebih menarik.
- (4) Memperpanjang waktu operasi restoran misalnya dengan mulai beroperasi jam tujuh pagi untuk melayani sarapan dan menutup restoran pada pukul 12 malam untuk melayani makanan tambahan malam (*supper*).
- (5) Memelihara komunikasi dengan konsumen tetap dengan berbagai cara seperti mendirikan semacam perkumpulan (*fans club*) yang akan memiliki beberapa pelayanan istimewa.

Adapun strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan :

- (1) Ekspansi jaringan restoran di kota-kota yang akan berkembang.
- (2) Menambah *sattelite store* dan *mobbille catering service* untuk memperluas cakupan wilayah pemasaran.
- (3) Mengadakan riset khusus tentang pasar potensial.

3) Kedua strategi tersebut konsisten dengan tujuan perusahaan untuk mempertahankan posisi pemimpin pasar dalam industri makanan siap saji.

Evaluasi kesesuaian menunjukkan kedua strategi tepat dilakukan. Perusahaan berada pada tipe bisnis "bintang", dimana harus mengandalkan pada kegiatan-kegiatan untuk mempertahankan posisi pemimpin dalam industri dengan jalan melaksanakan pemasaran yang optimal, operasi yang efisien dan mengurangi anggaran litbang. Kedua strategi tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

Dari hasil analisis secara menyeluruh, dapat disusun dua skenario untuk perubahan yang terjadi dalam industri makanan siap saji di Indonesia di masa mendatang. Pembuatan skenario didasarkan pada dua sudut pandang yang berbeda yaitu skenario pertama berdasarkan sudut pandang positif dan skenario dua berdasarkan sudut pandang negatif. Sesudah menyusun skenario, maka dapat ditentukan kesesuaian strategi yang telah ditetapkan dengan perubahan di masa mendatang.

SKENARIO 1

Globalisasi ekonomi dan peraturan pemerintah No 20/1994 akan menyebabkan perusahaan asing bebas masuk ke Indonesia dan boleh memiliki saham 100 persen.



Perusahaan asing ini akan masuk dengan dana yang kuat dan melakukan ekspansi secara intensif. Trend pembangunan fisik dan ekonomi yang sedang giat dilaksanakan terutama di beberapa kota besar tertentu. Trend ini terlihat dari pembangunan pesat pusat-pusat perbelanjaan (*shopping centre*), perkantoran, real estate, tempat-tempat rekreasi dan lain-lain. Pembangunan fisik ini merupakan lahan yang subur bagi pembangunan restoran sebagai pendukung, sehingga biasanya perusahaan baru ini akan memulai usahanya di kota-kota besar. Di pihak lain, pertumbuhan penduduk masih tinggi di kota-kota besar karena tingkat kelahiran dan laju urbanisasi yang tinggi mengakibatkan banyaknya penduduk usia muda. Melihat kenyataan ini, perusahaan-perusahaan makanan siap saji akan semakin agresif dalam mengembangkan usaha dan saling menyerang di antara sesama pesaing, terutama untuk pesaing yang sedang mengalami pertumbuhan pesat seperti Mc Donald's dan Hoka-Hoka Bento. Usaha ekspansi ini akan mendorong semakin berkembangnya industri-industri yang memberikan pasokan bahan baku sehingga pemasok yang tersedia semakin banyak dan beragam.

Skenario 1 ini berarti bahwa permintaan akan terus meningkat dengan semakin berkembangnya kota-kota besar



di Indonesia. Di pihak lain, penawaran juga akan semakin meningkat dengan bertambahnya perusahaan makanan siap saji yang memperebutkan pangsa pasar dan meningkatnya kemampuan setiap perusahaan. Kondisi ini berarti struktur industri makanan siap saji akan mulai berubah dari oligopoli menjadi cenderung bersaing sempurna.

Strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar dengan berbagai arah pengembangannya masih dapat dilakukan, hanya saja tidak semua arah pengembangannya akan memberikan dampak optimal. Arah pengembangan dengan melakukan kegiatan promosi, meluncurkan produk serta pelayanan baru dan memperluas jaringan restoran masih dapat dilakukan namun tidak dapat memberikan hasil yang maksimal karena pesaing juga akan menerapkan strategi-strategi yang hampir sama.

Penekanan sebaiknya dilakukan untuk arah pengembangan memelihara komunikasi dengan konsumen tetap dengan cara mendirikan semacam perkumpulan (*fans club*) yang akan mendapatkan beberapa pelayanan istimewa dari perusahaan. Usaha ini akan mengokohkan loyalitas konsumen, sehingga meskipun perusahaan pesaing melakukan berbagai kegiatan promosi, konsumen akan tetap setia pada KFC. Selain itu, arah pengembangan dengan *mobbile catering service* dan *sattelite store* tetap harus



dijalankan untuk mencegah pesaing untuk masuk mengisi kekosongan pada wilayah-wilayah tertentu dan merebut konsumen setia KFC.

SKENARIO 2

Trend kesadaran kesehatan yang meningkat dan pola hidup "*Back to Nature*" yang mulai populer di kalangan masyarakat golongan atas, terutama golongan usia dewasa. Trend ini akan mengancam makanan makanan siap saji yang umumnya dianggap berkolesterol tinggi dan membahayakan kesehatan. Trend ini akan memacu perkembangan produk-produk substitusi seperti bakmi, masakan Padang, Sunda dan lain-lain yang pada umumnya dianggap lebih "aman" untuk kesehatan. Selain itu, makan di restoran makanan siap saji sudah dianggap umum dan tidak lagi dianggap hal yang gengsi karena harga produk-produknya tidak lagi dianggap mahal. Golongan menengah ke atas ini mulai mencari-cari tipe restoran lain yang sesuai dengan status mereka. Pergeseran ini mulai terlihat dari berdirinya berbagai restoran yang bertaraf internasional dan memiliki harga yang mahal seperti Hard Rock Cafe, Planet Hollywood, restoran Korea Klontang Ping, restoran Jepang Paregu, Sissler, Glosis, *cafe-cafe* di hotel-hotel berbintang dan lain-lain.



Skenario 2 ini berarti bahwa mulai terjadinya kejenuhan pada segmen golongan atas, terutama untuk golongan usia dewasa yang menganggap makanan siap saji sudah tidak sesuai dengan gaya hidup mereka. Kondisi ini berarti permintaan tidak akan banyak meningkat sedangkan penawaran tetap.

Untuk kondisi ini, strategi penetrasi pasar dengan arah pengembangan promosi dan penawaran hadiah-hadiah menarik untuk anak-anak dan remaja dapat diterapkan. Golongan usia muda pada umumnya sangat terpengaruh oleh promosi gencar perusahaan, sehingga mereka akan dapat "memaksa" orang tuanya untuk makan di restoran makanan siap saji. Meskipun orang tuanya mulai jenuh, namun biasanya akan mengikuti kehendak anak-anaknya. Selain itu, strategi pengembangan pasar dengan arah pengembangan ekspansi ke kota-kota yang sedang berkembang di Indonesia seperti Medan, Semarang dan lain-lain dapat tetap diterapkan. Di kota-kota ini belum berkembang restoran-restoran yang bertaraf internasional, seperti halnya di Jakarta dan Surabaya, serta persaingan masih rendah sehingga pasar masih terbuka lebar.

7.5.2. Aspek Kelayakan (*Feasibility*)

Aspek ini akan menentukan apakah suatu strategi dapat berjalan dan mungkin tercapai. Evaluasi aspek



kelayakan menunjukkan kedua strategi tersebut cukup layak dilakukan karena :

- 1) Kedua strategi dapat dibiayai oleh perusahaan karena dukungan modal yang kuat dari grup Salim dan Gelael serta dana *go public*.
- 2) Sumberdaya manusia perusahaan di tingkat manajerial dan operasional cukup berkualitas untuk menjalankan kedua strategi tersebut karena perusahaan selalu melaksanakan pelatihan-pelatihan baik dalam negeri maupun di luar negeri.
- 3) Perusahaan memiliki kemampuan pemasaran yang baik dengan pengalaman belasan tahun.

Evaluasi kelayakan memberikan hasil strategi pengembangan pasar lebih layak dilakukan karena untuk pasar sekarang, umumnya pasar di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, Denpasar dan Medan, mulai terjadi kejenuhan dan ditambah oleh kenyataan pesaing yang juga agresif di pasar sekarang. Karena itu, strategi pengembangan pasar lebih layak dilakukan.

Sedangkan strategi penetrasi pasar masih layak dilakukan di kota-kota besar yang menunjukkan kelebihan permintaan (*excess demand*) karena kegiatan pemasaran perusahaan belum optimal dan persaingan tinggi mengharuskan perusahaan untuk melakukan banyak kegiatan promosi.

7.5.3. Aspek Penerimaan (*Acceptability*)

Aspek ini akan melihat apakah suatu strategi dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holders*) serta mengukur tingkat resiko pelaksanaan strategi tersebut. Evaluasi tingkat penerimaan menunjukkan kedua strategi dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan karena :

- 1) Kedua strategi tersebut tidak akan menyebabkan perubahan yang banyak dan mendasar pada organisasi perusahaan. Departemen pemasaran masih tetap yang bertanggung jawab atas pelaksanaan strategi.
- 2) Kedua strategi tersebut memberikan dampak positif bagi pihak luar yang berkepentingan. Misalnya untuk pemasok, berarti peningkatan pasokan bahan baku. Untuk serikat kerja, kedua strategi memerlukan tenaga kerja operasional yang lebih banyak. Sedangkan hubungannya dengan pemerintah, kedua strategi sejalan dengan program pemerintah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia.
- 3) Kedua strategi tersebut tidak menyebabkan perubahan struktur pemilikan modal karena strategi tersebut dilakukan oleh perusahaan sendiri.
- 4) Kedua strategi yang ditawarkan sudah sesuai dengan sistem operasi dan kegiatan pemasaran yang sekarang dijalankan perusahaan.

Evaluasi kriteria penerimaan memberikan hasil bahwa strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar dapat diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Kedua strategi sudah sesuai dengan tujuan dan kegiatan pemasaran perusahaan saat ini, sehingga perusahaan tidak akan mengalami banyak tantangan dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Hasil evaluasi kesesuaian, kelayakan dan penerimaan menunjukkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar tepat untuk dilakukan. Penetrasi pasar lebih tepat untuk dilakukan di kota-kota besar yang masih menunjukkan adanya *excess demand* dan untuk jangka waktu yang pendek. Strategi pengembangan pasar pasar dapat dilakukan untuk kota-kota yang sedang berkembang untuk jangka waktu panjang.



BAB VIII. KESIMPULAN & SARAN

8.1. Kesimpulan

PT Fast Food Indonesia merupakan pelopor sekaligus pemimpin dalam industri *fast food* di Indonesia dengan merek dagang Kentucky Fried Chicken. Kesuksesannya terutama dikarenakan oleh luasnya pengalaman, manajemen yang sesuai dan dukungan kuat modal perusahaan sebagai hasil *go public*.

Analisis lingkungan industri menunjukkan bahwa ada dua ancaman yang sangat mengancam posisi perusahaan dalam industri. Pertama adalah sesama pesaing dalam industri, yaitu California dan Mc Donald's. Kedua adalah pemasok bahan baku impor yang memiliki kekuatan tawar-menawar yang cukup tinggi. Sedangkan empat faktor lainnya, yaitu ancaman pendatang baru, tekanan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok bahan baku lokal, tidak terlalu mengancam perusahaan untuk jangka pendek, namun untuk jangka panjang akan merupakan ancaman bagi perusahaan.

Strategi pemasaran yang saat ini dijalankan oleh perusahaan terutama ditujukan untuk memperkokoh keberadaan posisi perusahaan sebagai pemimpin pasar. Dari analisis portofolio dengan matrik pertumbuhan pasar - pangsa pasar relatif BCG, perusahaan berada pada tipe

bisnis "bintang", sehingga strategi bersaingnya mengandalkan kemampuan pemasaran dan kegiatan operasi secara efisien.

Strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah strategi generik diferensiasi, yang dikembangkan menjadi strategi penetrasi pasar untuk pasar sekarang dan strategi pengembangan pasar untuk pasar yang baru. Metode pelaksanaan strategi adalah pengembangan internal. Hasil evaluasi terhadap kedua strategi menunjukkan strategi penetrasi pasar lebih tepat dilaksanakan untuk jangka pendek sedang strategi pengembangan pasar layak untuk jangka panjang.

8.2. Saran

Sesudah melakukan analisis tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan strategis, maka berikut ini diajukan beberapa saran, khususnya untuk kegiatan pemasaran perusahaan, yaitu :

- 1) Perusahaan hendaknya mendefinisikan target konsumen secara jelas pada setiap wilayah restoran KFC untuk suatu periode waktu tertentu, sehingga dapat disusun strategi pemasaran yang lebih tepat untuk tiap-tiap wilayah.
- 2) Perusahaan hendaknya selalu melakukan analisis lingkungan setiap periode tertentu, sehingga dapat



mengetahui posisinya dalam industri dan dapat menyusun strategi bersaing yang tepat untuk kondisi tersebut.

- 3) Perusahaan hendaknya menjalankan strategi penetrasi pasar untuk kota-kota besar dalam jangka pendek dan strategi pengembangan pasar untuk kota-kota yang sedang berkembang dalam jangka panjang.
- 4) Perusahaan hendaknya membenahi kelemahan-kelemahan yang dimilikinya dengan :
 - (1) Melakukan kerja sama antar divisi dalam organisasi perusahaan.
 - (2) Melakukan survei pasar secara kontinu.
 - (3) Memperpanjang waktu operasi restoran dengan beroperasi lebih pagi atau menggeser waktu tutup restoran dari jam 10 malam menjadi jam 12 malam untuk restoran-restoran KFC tertentu.
 - (4) Meningkatkan pelayanan *home delivery* di kota-kota besar.
 - (5) Menawarkan paket khusus untuk beberapa produk yang kurang diminati konsumen seperti paha bawah dan sayap ayam goreng dengan harga murah, sehingga tidak lagi terjadi pemaksaan kepada konsumen untuk menerima produk yang tidak sesuai dengan pesanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Boseman, G. and A. Phatak. 1989. *Strategic Management Text and Cases*. John Wiley and Son Inc.
- Glueck, W. F. dan L. R. Jauch. 1992. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Kedua (Indonesia). Erlangga. Jakarta.
- Hasmini, L. 1994. *Tinjauan Finansial Perusahaan Fast Food Ayam Goreng (Studi Kasus pada PT Fast Food Indonesia dan PT Putra Sejahtera Pionnerindo, Jakarta)*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Johnson, G. and K. Scholes. 1989. *Exploring Corporate Strategy : Text and Cases*. Prentice Hall International Ltd. Cambridge.
- Kotler, P. 1993. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi keenam (Indonesia). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Langitan, R. 1995. *Analisis Nilai Tambah Pengolahan dan Strategi Pemasaran Produk Minuman Susu Kedelai (Studi Kasus pada PT Salim Graha Food and Beverages Industri, Bekasi)*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Luffman et al. 1988. *Business Policy on Analytical Introduction*. Basil Blackwell Ltd. Oxford.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co.
- _____ 1992. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Edisi Indonesia. Erlangga. Jakarta.
- PT Corinthian Infopharma Corpora. 1993. *Study on Fast Food Industry and Marketing in Indonesia*. Jakarta.
- PT Fast Food Indonesia. 1993. *Laporan Tahunan*. Jakarta.

- PT Fast Food Indonesia. 1993. *Prospektus*. Jakarta.
- Srihanoki, W. A. 1994. *Analisis Posisi Persaingan dan Strategi Pemasaran Produk Daun Pintu di PT (Persero) Inhutani I, Jakarta*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Sulistyowati, N. D. 1994. *Prospek Bisnis Fast Food di Indonesia*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Wheelen, T. L. and J. K. Hunger. 1992. *Strategic Management and Business Policy*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Widjaja, J. 1995. *Keragaan dan Analisis Persaingan dalam Industri Fast Food*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Wulandari, W. 1994. *Aplikasi Teknik Manajemen Pengendalian Mutu Pada Perusahaan Makanan Siap Saji (Studi Kasus PT Fast Food Indonesia)*. Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian. Institut Pertanian Bogor.



LAMPIRAN

Halaman ini merupakan lampiran dari dokumen yang telah diunggah ke sistem informasi IPB University. Untuk informasi lebih lanjut, silakan kunjungi laman [www.ipb.ac.id](#).
Jika Anda memiliki pertanyaan atau keluhan, silakan hubungi [telp. 021-75001000](#) atau [email: \[ipb@ipb.ac.id\]\(mailto:ipb@ipb.ac.id\)](#).
Dokumen ini merupakan dokumen resmi IPB University dan tidak dapat dipertanggungjawabkan oleh pihak lain.

Tabel Lampiran 1. Jaringan Restoran KFC di Indonesia

No	Restoran	Tgl Buka	Kursi	A l a m a t	Kota
1	MELAWAI	18 OKT 1979	176	JL.MELAWAI RAYA 84-85	JAKARTA
2	DAGO	27 FEB 1980	200	JL.IR.H.JUANDA 40-42	BANDUNG
3	SLIPI	24 MAR 1980	240	JL.S.PARMAN 78	JAKARTA
4	HAYAM WURUK	15 NOV 1980	184	JL.HAYAM WURUK 103	JAKARTA
5	K U T A	14 JAN 1981	278	JL.RAYA KUTA NO.105,DENPASAR	BALI
6	TEBET	15 OKT 1981	192	JL.TEBET UTARA RAYA NO.10	JAKARTA
7	SABANG	22 FEB 1982	188	JL.SABANG NO.31-34	JAKARTA
8	GAJAH MADA	31 OKT 1982	261	JL.GAJAH MADA/GAJAH MADA PLZ	JAKARTA
9	B.RACHMAT	12 OKT 1982	240	JL.BASUKI RACHMAT 16-18	SURABAYA
10	BOGOR	26 JUL 1983	268	JL.PAJAJARAN NO.8	BOGOR
11	CIKINI	07 AGS 1983	156	JL.CIKINI RAYA 119	JAKARTA
12	T U G U	23 NOV 1983	276	JL.RAYA PUNCAK	CISARUA
13	PANDANARAN	29 FEB 1984	196	JL.PANDANARAN NO.78	SEMARANG
14	ADI SUCIPTO	18 MAR 1984	192	JL.LAKSDA ADISUCIPTO 167	JOGJAKARTA
15	U.PANDANG	28 FEB 1985	204	JL.S.HASANUDIN 16	U.PANDANG
16	MALANG	17 JUL 1985	204	JL.K.H.AGUS SALIM 26-28	MALANG
17	BALIKPAPAN	12 OKT 1985	160	JL.SUDIRMAN NO.3	BALIKPAPAN
18	MT.HARYONO	19 DES 1985	262	JL.MT.HARYONO KAV 7	JAKARTA
19	PALMERAH	23 AGS 1986	182	JL.RAYA KEBAYORAN LAMA 7/24	JAKARTA
20	H A R C O	29 FEB 1987	194	JL.PASAR BARU 133 HARCO PLZ	JAKARTA
21	DELI PLAZA	10 JUN 1987	272	JL.GURU PATIMPUS NO.1	MEDAN
22	S A N U R	10 SEP 1987	168	JL.BY PASS NGURAH RAI,DENPASAR	B A L I
23	GLODOK PLZ	13 OKT 1987	204	JL.PINANGSIA RAYA GLODOK PLZ	JAKARTA
24	R I A U	31 MEI 1988	114	JL.LAKSAMANA R.E.MARTADINATA 17	BANDUNG
25	PERISAI PLZ	01 JUN 1988	173	JL.PEMUDA NO.7	MEDAN
26	CIRANJANG	17 AGS 1988	102	JL.CIRANJANG NO.1 KEB.BARU	JAKARTA
27	ISTANA PSB	20 JAN 1989	162	JL.PINTU AIR 54-64	JAKARTA
28	BASMAR	24 JAN 1989	94	JL.WARUNG BUNCIT 106	JAKARTA
AA	WIJAYA CTR	27 JAN 1989	108	JL.WIJAYA II BLOK H,KEB.BARU	JAKARTA
29	THR PLAZA	03 MEI 1989	214	JL.KUSUMA BANGSA NO.116	SURABAYA
30	K.GADING	28 AGS 1989	228	JL.KELAPA GADING BLVD D-F	JAKARTA
31	MALIOBORO	27 SEP 1989	100	JL.MALIOBORO NO.133	JOGJAKARTA
32	D.MOGOT	12 OKT 1989	164	JL.DAAN MOGOT NO.163-A	JAKARTA
33	BINTARO	25 OKT 1989	158	JL.BINTARO RAYA NO.16	JAKARTA
34	MENTENG Re Opening	04 NOV 1989 10 FEB 1995	168	JL.H.O.S COKROAMINOTO NO.79-A	JAKARTA
35	MATARAM	15 NOV 1989	194	JL.GAJAH MADA NO.14,MATARAM	MEDAN
36	LEGIAN	21 FEB 1990	122	JL.RAYA LEGIAN, DENPASAR	B A L I
37	B.LAMPUNG	17 APR 1990	162	JL.JEND.SUDIRMAN 11-15	B.LAMPUNG
38	PJNDONESIA	05 MEI 1990	234	JL.THAMRIN,PLAZA INDONESIA	JAKARTA
39	BENDHILL	21 JUN 1990	119	JL.BENDUNGAN HILIR RAYA NO.34	JAKARTA

lanjutan

No	Restoran	Tgl Buka	Kursi	A l a m a t	Kota
40	M.KARANG	20 JUL 1990	184	JL.MUARA KARANG RAYA	JAKARTA
41	MANADO	30 JUL 1990	162	JL.JEND.SUDIRMAN NO.73	MANADO
42	METRO	09 AGS 1990	198	JL.SUKARNO HATTA NO.628	BANDUNG
43	ISTANA MDN	20 SEP 1990	174	JL.BRIGJEN KATAMSO NO.88	MEDAN
44	SRUNGKUT	03 NOV 1990	96	JL.JEMUR HANDAYANI NO.71	SURABAYA
45	ARION PLZ	25 NOV 1990	254	JL.PEMUDA NO.3	JAKARTA
46	KEDOYA	27 NOV 1990	152	JL.TOL RAYA NO.50,KEBON JERUK	JAKARTA
47	KALIMALANG	13 DES 1990	74	JL.TARUM BARAT BLOK N NO.4	JAKARTA
48	DWIMA PLZ	17 DES 1990	164	JL.A.YANI KAV 67	JAKARTA
49	MEDAN PLZ	20 DES 1990	214	JL.GAJAH MADA NO.67	MEDAN
50	BLOK M PLAZA	28 DES 1990	164	JL.BULUNGAN NO.76	JAKARTA
51	JATINEGARA	10 JAN 1991	106	JL.JATINEGARA TIMUR RAYA NO.84	JAKARTA
52	BATAM	28 MAR 1991	152	JL.RADEN PATAH NO.75,BALOI INDAH	BATAM
53	BANJARMASIN	12 APR 1991	180	JL.PANGERAN SAMUDRA RAYA NO.93	BANJARMASIN
54	LOMBOK	27 MEI 1991	160	JL.PEJANGGIK BLOK C/7 CAKRANEGARA	LOMBOK
55	S O L O	17 JUN 1991	196	JL.SLAMET RIYADI 310	SURAKARTA
56	PASAR REBO	25 JUN 1991	148	JL.GEDONG NO.57 PP PLZ	JAKARTA
57	BBD TOWER	28 AGS 1991	170	JL.BASUKI RACHMAT 8/12	SURABAYA
58	CIREBON MALL	05 SEP 1991	240	JL.BAHAGIA NO.123	CIREBON
59	DENPASAR	17 SEP 1991	268	JL.DEWI SARTIKA, DUTA PLAZA	B A L I
60	TANAH ABANG	27 SEP 1991	126	JL.K.H.WAHID HASYIM NO.230 A-B	JAKARTA
61	JL. SUNDA	05 OKT 1991	176	JL.SUNDA NO.52-54	BANDUNG
62	LOKASARI	28 OKT 1991	120	JL.MANGGA BESAR RAYA NO.51 C/1-18	JAKARTA
63	CIPUTAT	05 NOV 1991	150	JL.RAYA CIPUTAT	TANGERANG
64	PLZ SURABAYA	13 NOV 1991	104	JL.PEMUDA NO.31-71	SURABAYA
65	CATERING SERV.	24 NOV 1991	-	JL.MT.HARYONO KAV 7	JAKARTA
66	PRATAMA BEKASI	18 DES 1991	200	JL.JR.HJUANDA NO.151	BEKASI
67	PALEMBANG	21 DES 1991	176	JL.JEND.SUDIRMAN 147	PALEMBANG
68	I T C	09 JAN 1992	194	JL.ARTERI MANGGA DUA RAYA	JAKARTA
69	ALUN-ALUN	26 FEB 1992	152	JL.DALEM KAUM NO.41	BANDUNG
70	PONDOK INDAH	30 APR 1992	184	JL.METRO PONDOK INDAH	JAKARTA
71	KEMAYORAN	20 JUN 1992	274	JL.KEMAYORAN	JAKARTA
72	PLAZA MATAHARI Rz Opening	26 JUN 1992 01 DES 1994	118	JL.PASAR BARU	JAKARTA
73	TOKO NAM	10 JUL 1992	155	JL.M. SINGKONO DARMO	SURABAYA
74	SENAPELAN PLZ	17 JUL 1992	178	JL.TEUKU UMAR NO.1 SENAPELAN	PEKAN DARU
75	FURNI CENTER	01 AGS 1992	162	JL.R.S.FATMAWATI KAV 5	JAKARTA
76	SEGITIGA SENEN	15 AGS 1992	288	JL.SEGITIGA SENEN	JAKARTA
77	BLOK M MALL	03 OKT 1992	185	JL.TERMINAL BLOK M	JAKARTA
**	B.TUNJUNGAN	10 DES 1992	92	JL.TUNJUNGAN NO.3	SURABAYA
78	CITRALAND	15 FEB 1993	180	JL.JEND.S.PARMAN,GED.CITRALAND	JAKARTA
79	CIPULIR	20 FEB 1993	114	JL.CILEDUG RAYA NO.18 KEB.LAMA	JAKARTA

lanjutan

No	Restoran	Tgl Buka	Kursi	A l a m a t	Kota
80	PAMULANG	13 MAR 1993	132	JL.PAMULANG RAYA	JAKARTA
81	JAMBI	14 MAR 1993	192	JL.M.H.THAMRIN NO.2	JAMBI
82	B.S.DAMAI	26 JUN 1993	144	JL.BUMI SERPONG DAMAI SEKTOR IV	TANGERANG
83	ORBIT	29 JUN 1993	78	JL.RAYA BIAK NO.20-22	JAKARTA
84	MOJO PLAZA	08 SEP 1993	80	JL.MOJOPAHIT - MOJO PLAZA	MOJOKERTO
85	BOGOR PLAZA	10 OKT 1993	110	JL.SURYA KENCANA NO.1	BOGOR
86	CINERE	13 OKT 1993	114	JL.CINERE RAYA, CINERE MALL	JAKARTA
87	METRO BEKASI	05 NOV 1993	224	JL.JEND.SUDIRMAN, METROPOL MALL-I	JAKARTA
88	MATAHARI	11 NOV 1993	52	JL.KIAI TAMIN - KOMP.PASAR BESAR LT. II	MALANG
89	KAYUTANGAN	11 NOV 1993	73	JL.BASUKI RACHMAT 71 - 73	MALANG
90	PONDOK GEDE	12 NOV 1993	144	JL.RAYA PONDOK GEDE - P.GEDE MALL	JAKARTA
91	CITRALAND	01 DES 1993	144	JL.SIMPANG LIMA LT.J CITRALAND MALL	SEMARANG
92	PONTIANAK	08 DES 1993	98	JL.GAJAH MADA NO. 54-56	PONTIANAK
93	SIDOARDJO	18 DES 1993	78	JL.GAJAH MADA NO.82	SIDOARDJO
94	SALATIGA	22 DES 1993	120	JL.DIPONEGORO NO.35	SALATIGA
95	BINTARO PLAZA	23 DES 1993	100	BINTARO PLZ. SEKTOR 3 BINTARO JAYA	JAKARTA
96	SUNTER	24 DES 1993	74	JL.RAYA SUNTER UTARA (SUNTER MALL)	JAKARTA
97	CANDI	24 JAN 1994	44	JL.SULTAN AGUNG NO.97	SEMARANG
98	NUSA DUA	27 JAN 1994	136	JL.B.PAS NGURAHRAI SHOP.CTR TRAGIA	BALI
99	REST. AREA	18 JUN 1994	82	JL.TOL JAGORAWI STA 20 + 400	BOGOR
100	PADANG	15 JUL 1994	90	JL.BUNDA KANDUANG NO. 14 - 16 AMBACANG PLAZA	PADANG
101	G.T. TENDEAN	04 AGS 1994	102	JL.KAPT. TENDEAN	JAKARTA
102	G.T. HARMONI	04 AGS 1994	-	JL.SURYOPRANOTO	JAKARTA
103	G.T. FATMAWATI	04 AGS 1994	-	JL.RAYA FATMAWATI - CILANDAK	JAKARTA
104	CILEGON	18 AGS 1994	118	JL.SIMPANG TIGA NO. 23	CILEGON
105	JODOH	19 AGS 1994	70	HTL PELANGI - JL.RAJA HALI HAJ BLOK JJ KOMP.TANJUNG PANTUN	BATAM 29432
106	MAKASAR MALL	15 SEP 1994	166	JL.K.H.RAMLI NO.54 PS. SENTRAL	U.PANDANG
107	SINAR DARMO	25 SEP 1994	50	JL.RAYA SUKO MANUNGGAL JAYA	SURABAYA
108	PS. MINGGU	08 OKT 1994	68	JL.RAYA PS. MINGGU 5 C-D-E	JAKARTA
109	JEMBATAN MRH	10 NOV 1994	173	JL.JAYENGRONO NO. 2 JEM.MRH.PL.LT.3	SURABAYA
110	KUTA SQUARE	16 NOV 1994	86	JL.BAKUNG SARI NO.1 BLOK C-1-2 KUTA	BALI
111	SAMARINDA	09 DES 1994	98	JL.MULAWARMAN NO.11	SAMARINDA
112	GT.GN.SAHARI	21 DES 1994	227	JL.GUNUNG SAHARI	JAKARTA
113	GT.GN.SAHARI	21 DES 1994	227	JL.GUNUNG SAHARI	JAKARTA
114	BOULEVARD	29 DES 1994	74	JL.SAMRATULANGI RUKO MANADO BOLEVARD CENTER BLOK A-1	MANADO
115	JATINEGARA PLZ	10 MAR 1995	118	JATINEGARA PLZ LT.BASEMENT	JAKARTA

Sumber : Departemen Pemasaran PT. Fast Food Indonesia (1993)

Tabel Lampiran 2. Kebutuhan Modal Restoran Makanan Siap Saji Asing menurut Kelas Restoran pada Tahun 1992 (Rp 000)

No	Perincian Biaya	Kelas Restoran	
		Menengah	Atas
1	Biaya <i>franchise</i> Meliputi komponen program pelatihan, pemilihan lokasi dan sistem operasional	56.250	56.250
2	Peralatan & Perabot Meliputi peralatan dapur dan perabot meja kursi	292.500	337.500
3	Pengembangan Penyewaan Meliputi renovasi dan dekorasi ruangan	112.500	180.000
4	Pembukaan Restoran mencakup biaya promosi, iklan dan acara khusus	11.250	11.250
5	Persediaan meliputi bahan baku utama, penunjang dan pengemasan	22.500	27.000
6	Modal Operasi kebutuhan uang tunai dan biaya tidak terduga	33.750	56.250
	Kisaran Total Investasi	528.750	668.250

Sumber : Dipersiapkan oleh CIC Consulting Group dari berbagai sumber (1993)

Tabel Lampiran 3. Laporan Rugi Laba PT Fast Food Indonesia Tahun 1991-1993 (Rp 000)

	1 9 9 1	1 9 9 2	1 9 9 3
Penjualan	53.303.758	61.434.020	77.427.645
Harga Pokok Penj.	24.893.977	27.438.792	34.158.667
Laba Kotor	28.409.781	33.995.228	43.268.978
Beban Usaha	22.358.802	26.882.023	34.423.155
Laba Usaha	6.050.979	7.113.205	8.845.823
Laba sblm pajak	3.067.805	1.980.474	7.560.927
Laba Bersih	2.896.406	1.868.649	6.403.967
Laba Usaha/shm	6.051	4.329	533
Laba Bersih/shm	2.896	1.137	327

Sumber : Prospektus dan Laporan Tahunan PT Fast Food Indonesia (1993)



Tabel Lampiran 4. Potensi Penjualan Makanan Siap Saji pada Lima Kota Besar di Indonesia

No	Keterangan	Total	Jakarta **)	Surabaya	Bandung	Semarang	Medan	Kota lain
1	Jumlah penduduk > 15 tahun	30.268.606	5.979.364	1.835.364	1.181.008	796.630	1.222.474	19.253.686
	Jumlah penduduk 1993 *)	48.901.633	9.059.762	2.648.627	1.845.325	1.244.735	1.852.234	32.250.950
	Rasio usia 15-64 tahun	0,62	0,66	0,69	0,64	0,64	0,66	0,60
2	Frekuensi makan diluar perbulan	99.462.639	19.648.449	6.031.006	3.880.792	2.617.727	4.071.051	63.267.612
	1,5	0,38	3.408.282	1.046.157	673.175	454.079	696.810	10.974.601
	3,5	0,19	3.976.330	1.220.517	785.370	529.759	812.946	12.803.701
	5,5	0,05	1.644.367	504.752	324.777	219.073	336.180	5.294.764
	10,0	0,16	9.587.109	2.936.582	1.889.613	1.274.609	1.922.727	30.000.000
	0,8	0,22	1.052.382	323.024	207.857	140.207	215.156	3.388.649
3	Kunjungan ke restoran fast food	4.507.387	1.964.845	482.480	543.311	130.886	120.512	1.265.352
	x Kunjungan ke rest. fast food	0,10	0,10	0,08	0,14	0,05	0,03	0,02
4	Rata-rata pembelian fast food		5.505	4.532	4.510	4.195	5.497	5.574
5	Potensi penjualan bulanan (milyar)	23.718	10.816	2.187	2.450	549	662	7.053
6	Potensi penjualan tahunan (milyar)	284.616	129.790	26.239	29.404	16.589	7.949	84.637

Keterangan

*) Jumlah penduduk Indonesia tahun 1993 : 192,93 juta

***) Sudah mencakup pengunjung dari luar Jakarta yang diperkirakan 10 % dari jumlah penduduk.

Sumber : Surindo Utama dan CIC Consulting Group 1993