

Analisis Manajemen Strategi : Perbandingan Manajemen Strategis antara PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk

Hanna Bella Pesta Saragih¹, Helkia Yohana Simanjuntak², Dean Fanny Yolanda³, Putri Megawati⁴, Annie Mustika Putri⁵,

¹²³⁴⁵Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Riau

e-mail: hannabella0715@gmail.com

Abstrak

Strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan dengan membangun visi dan misi perusahaan. Dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik. Fokus penelitian ini merujuk pada perusahaan industri ice cream dengan sampel yaitu PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan strategi dengan menggunakan analisis SWOT antara PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan analisis SWOT. Data yang digunakan adalah data sekunder. Dari penelitian ini dapat kita ketahui bahwa penerapan SWOT sangat diperlukan untuk dapat bertahan dalam peliknya persaingan dunia bisnis. Dari analisis ini dapat kita ketahui bahwa kedua perusahaan memiliki manajemen strategi masing masing untuk dapat bertahan, seperti pada analisa produksi, strategi yang dilakukan PT Campina Ice Cream Industry Tbk yaitu meluncurkan produk dengan varian rasa baru. Sementara, PT Diamond Food Indonesia Tbk berupaya untuk terus mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan.

Kata Kunci : Analisis manajemen strategis, PT Campina Ice Cream Industry Tbk, PT Diamond Food Indonesia Tbk

Abstract

Strategy is the process of preparing steps for the company's future by building the company's vision and mission. In order to create the best value that comes from consumers. The strategy that has been determined must be in accordance with the company's goals, so that it will bring the company's position to the best position. The focus of this research refers to the ice cream industry companies with samples, namely PT Campina Ice Cream Industry Tbk and PT Diamond Food Indonesia Tbk. The purpose of this study was to determine the differences in strategies using SWOT analysis between PT Campina Ice Cream Industry Tbk and PT Diamond Food Indonesia Tbk. The research method used is a case study with SWOT analysis. The data used is secondary data. From this research, we can see that the application of SWOT is very necessary to be able to survive in the complexity of the competition in the business world. From this analysis, we can see that both companies have their own strategic management in order to survive, as in the production analysis, the strategy taken by PT Campina Ice Cream Industry Tbk is to launch products with new flavor variants. Meanwhile, PT Diamond Food Indonesia Tbk strives to continue to maintain the quality of the products it produces.

Keywords : Analysis of strategic management, PT Campina Ice Cream Industry Tbk, PT Diamond Food Indonesia Tbk

PENDAHULUAN

Makanan adalah salah satu kebutuhan manusia paling utama. Ada berbagai jenis makan. Makanan pokok (utama), makanan pendukung, dan makanan penutup atau yang sering kita dengar cemilan. *Ice cream* adalah salah satu cemilan yang sudah ada sejak 200 sebelum masehi di China. Es krim merupakan produk olahan susu yang dibuat dengan cara membekukan dan mencampur bahan baku secara bersama-sama. Bahan yang digunakan

adalah kombinasi susu dengan bahan tambahan seperti gula dan madu atau tanpa bahan perasa dan warna, dan stabilizer, bahan campuran es krim disebut ice cream mix (ICM), dengan pencampuran bahan yang tepat dan pengolahan yang benar maka dapat dihasilkan es krim dengan kualitas baik (Rahmawati et al., 2012).

Es krim mulai digemari oleh masyarakat luas, melihat hal ini banyak perusahaan yang mulai mencoba untuk membuka usaha membuat es krim. Salah satunya yaitu PT Campina Ice Cream Industry Tbk, perusahaan ini memulai usahanya pada 22 Juli 1972. Campina terus dikembangkan dengan *passion* dan semangat inovasi yang tinggi, demi menjaga konsistensi dalam mempersembahkan es krim dengan kualitas terbaik. Perusahaan ini berupaya untuk selalu menciptakan dan menyebarkan kegembiraan melalui es krim yang higienis dan berkualitas. Semangat baru terus dipacu untuk selalu menghadirkan keistimewaan suasana bagi seluruh Keluarga di Indonesia (Campina.co.id, 04/07/2021)

Bukan hanya PT Campina Ice Cream Tbk saja yang memulai usahanya sebagai produsen es krim, PT Diamond Food Indonesia Tbk juga mulai menjalankan usaha sebagai produsen *ice cream* di tahun 1974 dan telah tumbuh menjadi salah satu perusahaan penyedia barang konsumsi terkemuka di Indonesia. Dengan portofolio yang beragam, mulai dari kategori *dairy*, *confectionery*, daging dan makanan laut, buah-buahan, sayuran dan turunannya, hingga *bakery*, membentuk Group Diamond sebagai penyedia *platform* terintegrasi dan terdepan di Indonesia untuk makanan dan minuman bermerek. Diamond saat ini tengah fokus menambah kapasitas produksi untuk produk *dairy*. Selain itu Grup Diamond juga melakukan investasi dalam teknologi otomatisasi untuk pengemasan dan penyimpanan. Pabrik ini fokus memproduksi aneka ragam produk *dairy* seperti susu, jus, es krim, keju, coklat, yoghurt, pudding, mayones dan produk-produk *premix*. Seluruh proses produksi susu UHT, susu segar, jus, es krim dan keju telah berjalan secara otomatis mulai dari proses pengisian hingga pengemasan (Diamond.co.id, 04/07/2021).

Dalam menjalankan sebuah usaha tentu saja diperlukan manajemen strategi yang baik, manajemen strategi sendiri berasal dari dua suku kata yaitu, "manajemen" dan "strategi". Strategi berasal dari kata sifat, adjektif dari kata strategi. Manajemen adalah individu atau beberapa orang yang memiliki tanggung jawab untuk menganalisis dan membuat keputusan dengan melakukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan mencakup fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Kata "strategi" merupakan suatu keputusan dan tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam level organisasi (Sukmawati, 2020).

PT Campina Ice Cream Industry Tbk memiliki Jumlah Aset Lancar sebesar Rp 59,2 miliar atau 8,91% dari Rp 664,7 miliar di tahun 2018 menjadi Rp 723,9 miliar di tahun 2019 (Campina.co.id, 04/07/2021). Dan PT Diamond Food Indonesia Tbk memiliki total aset mengalami kenaikan sebesar 32,22% dari Rp4,21 triliun pada akhir tahun 2018 menjadi Rp5,57 triliun pada akhir tahun 2019 (Diamond.co.id, 04/07/2021).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman pada masing masing perusahaan dan untuk mengetahui perbandingan strategi antara PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk, baik dalam faktor sumber daya manusia, keuangan, produksi maupun pemasaran. Sedangkan manfaat penelitian ini bagi perusahaan yaitu dapat dijadikan bahan masukan dalam manajemen strategi perusahaan di masa yang akan datang. Dan bagi perguruan tinggi dapat dijadikan bahan informasi dalam mengembangkan serta meningkatkan keahlian dalam bidang keilmuan. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis Manajemen Strategi : Perbandingan Manajemen Strategis Antara PT Campina Ice Cream Industry Tbk Dan PT Diamond Food Indonesia Tbk".

Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses suatu organisasi dalam menentukan tingkat tujuan, sasaran, dan hasrat pencapaian, memutuskan tindakan untuk mencapainya dalam waktu yang tepat dan dalam keadaan lingkungan yang berubah, mengimplementasikan tindakan, dan menilai kemajuan dan hasil (Taufiqrokhman, 2019). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk

mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi (Auliandri, 2017). Manajemen strategi terdiri dari sembilan tugas penting yakni sebagai berikut (Yunus, 2016):

1. Merumuskan misi perusahaan
2. Menganalisis kondisi dan kapabilitas internal perusahaan
3. Menilai lingkungan eksternal
4. Menganalisis opsi-opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimilikinya dengan lingkungan eksternalnya
5. Mengenali hal-hal paling diinginkan dengan mengevaluasi berdasarkan misi perusahaan
6. Memilih sasaran jangka panjang dan strategi apa yang mampu mencapai hasil yang diinginkan
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang
8. Menerapkan pilihan-pilihan strategic melalui pengalokasian sumber daya yang dianggarkan
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang ada sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan pesaingnya baik yang menghasilkan produk sejenis atau produk substitusi (Yudiaris, 2015). Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahui dapat diperbaiki.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (opportunities) dan ancaman (threat) yang akan dihadapi perusahaan (Riyanto, 2018). Dalam memilih permasalahan yang dihadapi perusahaan, analisis lingkungan eksternal meliputi sosial ekonomi, teknologi, pemerintah, industri, pelanggan, pemasok, dan pesaing internasional.

Ancaman (*threats*) adalah berbagai tren negatif yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan apabila ancaman yang timbul tidak diantisipasi dengan baik maka akan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Sulistiani, 2014). Tujuan analisis eksternal perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan dari peluang usaha dan meminimalkan terjadinya resiko kerugian yang ditimbulkan oleh ancaman meminimalkan kelemahan dan ancaman (C. I. Gunawan & Anggraeni, 2015).

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi secara sistematis berbagai faktor dan situasi perusahaan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun juga dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*) (Aulia et al., 2021). Analisis SWOT melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak dalam mencapai tujuan tersebut (J. Gunawan, 2013). Dengan melakukan analisis SWOT perusahaan dapat menentukan aktivitas berdasarkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang serta kesempatan yang ada pada perusahaan meminimalisir ataupun mengubah ancaman yang membahayakan perusahaan menjadi sebuah peluang di pasar bisnis (Ardiansyah et al., 2021). Empat faktor dalam analisis SWOT (Subaktillah et al., 2018) :

S : *Strength* atau kekuatan. Komponen *Strength* ini adalah suatu karakteristik yang dapat memberikan keuntungan atau kelebihan dibandingkan dengan yang lainnya.

W : *Weakness* atau kelemahan. *Weakness* adalah salah satu karakteristik yang dapat menentukan kelemahan yang ada pada perusahaan.

- O : *Opportunity* atau peluang. *Opportunity* adalah peluang-peluang apa saja yang mungkin bisa dimanfaatkan untuk perusahaan Anda agar bisa makin berkembang nantinya.
- T : *Threat* atau ancaman. *Threat* adalah keberadaan ancaman-ancaman apa saja yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan dalam perjalanannya, yang mana dapat menghambat perkembangan dari perusahaan Anda.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan metode yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah content analysis atau analisis isi. Menurut Sugiyono (2011), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Data dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu berupa laporan keuangan PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk. Sumber data yang digunakan merupakan data publikasi yang berupa laporan keuangan yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Indonesia (BEI), serta beberapa artikel dan berita terkait.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi. Dokumentasi artinya pengumpulan data melalui membaca dan mencatat penelitian terdahulu, dokumen serta arsip yang terkait dengan objek penelitian. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mencatat serta menelusuri data-data yang sudah ada.

Validitas Data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan *triangulasi* data yaitu dengan cara memeriksa kebenaran data dengan menggunakan perbandingan antara data dari sumber data yang satu dengan sumber data yang lain, sehingga keaslian dan kebenaran data akan diuji oleh sumber data yang berbeda.

Teknik analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *Content Analysis* (kajian isi). Analisis isi merupakan alat penelitian yang digunakan untuk menentukan keberadaan kata, tema, atau konsep tertentu di dalam beberapa data kualitatif tertentu (yaitu teks). Dengan menggunakan *Content Analysis*, peneliti dapat mengukur dan menganalisis keabsahan dan kebenaran dari suatu konsep tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Sumber Daya Manusia

Pertumbuhan dan keberhasilan suatu perusahaan secara berkelanjutan sangat didukung oleh keberadaan sumber daya manusia (SDM). SDM yang handal dan berkualitas merupakan faktor penting bagi keberhasilan jangka panjang pada suatu perusahaan di tengah lingkungan persaingan usaha yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan dan profesionalisme SDM, serta penda penggunaannya secara optimal senantiasa menjadi perhatian bagi setiap perusahaan.

Tabel 1. Analisis Sumber Daya Manusia

PT Campina Ice Cream Industry Tbk	PT Diamond Food Indonesia Tbk
<p>Dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan kemampuan SDM, PT Campina Ice Cream Industry Tbk melaksanakan suatu program pendidikan dan pelatihan secara reguler, baik dilakukan secara internal (<i>in-house training</i>) maupun dilakukan diluar lingkungan Perseroan. Perencanaan pengembangan SDM telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses <i>performance management</i> guna memastikan pencapaian target-target kinerja yang disepakati. Beberapa training yang dilaksanakan oleh PT Campina Ice Cream Industry Tbk adalah <i>People Management In 4.0</i>, <i>HR Role in Digital Transformation 4.0</i>, <i>Workforce Excellence: Optimizing Employee</i>, <i>MarkPlus Conference</i>, <i>7 Quality Control Management Tools</i>, <i>Firedrill</i>, <i>First Aid</i>, <i>K3 - Healthy Safety Environment (HSE)</i>, <i>HACCP & SJH</i>, <i>Asesmen Penyelia Halal</i>, <i>Trainer of Training in the workplace</i>, Manajemen Sumber Daya Manusia. Program <i>Healthy Safety Environment (HSE)</i> adalah salah satu pelatihan yang menggaris bawahi komitmen Perseroan dalam mempertahankan kualitas lingkungan dan membangun tempat kerja yang aman dan sehat bagi seluruh karyawan. Kemampuan SDM yang berkualitas dapat dilihat dari peningkatan laba yang terjadi di tahun 2019 sebesar 4,72%.</p>	<p>Dalam upaya meningkatkan kualitas SDM, PT Diamond Food Indonesia Tbk melaksanakan program diantaranya yaitu program pengembangan SDM, program perbaikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Perseroan dan Perusahaan Anak (Grup Diamond) ini telah memiliki program pendidikan dan pelatihan untuk seluruh karyawan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawab karyawan dalam Grup Diamond. Kegiatan pelatihan dimulai dari kegiatan orientasi karyawan baru untuk mengenal Grup Diamond. Materi pelatihan mencakup beragam topik pelatihan teknis seperti <i>Good Manufacturing Practices</i>, <i>Hazard Analysis Critical Control Points</i>, keamanan pangan, Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L), Grup Diamond juga memberikan program pelatihan <i>soft skill</i> kepada seluruh karyawan, yang meliputi antara lain <i>Problem Solving and Decision Making</i>, <i>Communication Skill</i>, <i>Negotiation Skill</i>, <i>Presentation Skills</i>, <i>Fundamental Leadership</i> dan <i>Effective Teamwork</i>. Kegiatan pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan oleh Grup Diamond secara internal maupun eksternal. Kemampuan SDM yang berkualitas ini dapat kita lihat dari peningkatan laba yang terjadi di tahun 2019 sebesar 15,32 %.</p>

Sumber: Data diolah, 2021 (Berdasarkan Laporan Keuangan PT.Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT. Diamond Food Indonesia Tbk)

Analisis Keuangan

Analisis keuangan ini merupakan analisis yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba perusahaan yang tergambar dalam laporan keuangannya.

Tabel 2. Analisis Keuangan

PT Campina Ice Cream Industry Tbk	PT Diamond Food Indonesia Tbk
<p>Kinerja keuangan PT Campina Ice Cream Industry Tbk ini cukup baik karena terjadi peningkatan penjualan yang terjadi ditahun 2019 sebesar 7,05% dari 961,1 miliar ditahun 2018 menjadi 1.208,9 miliar ditahun 2019. Laba Kotor meningkat sebesar 3,77% dari Rp 580,6 miliar di tahun 2018 menjadi Rp 602,5 miliar di tahun 2019. Laba dari Usaha meningkat sebesar 4,72% dari Rp 86,8 miliar di tahun 2018 menjadi Rp 90,9 miliar di tahun 2019. Laba Bersih Setelah Pajak meningkat sebesar 24,07% dari Rp 61,9 miliar di tahun 2018 menjadi Rp 76,8 miliar di tahun 2019. Hal ini membuat total pendapatan komprehensif Tahun Berjalan meningkat sebesar 15,03% dari Rp 65,2 miliar di tahun 2018 menjadi Rp 75,0 miliar di tahun 2019.</p>	<p>Kinerja keuangan PT Diamond Food Indonesia Tbk ini cukup baik karena pada tahun 2019, Perseroan membukukan penjualan bersih sebesar Rp6,91 triliun atau meningkat sebesar 10,96% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. PT Diamond Food Indonesia Tbk ini juga mencatat laba kotor sebesar Rp1,45 triliun atau naik 10,65% dibanding tahun 2018. Pada tahun 2019, Perseroan mencatat adanya kenaikan laba usaha sebesar 9,44% dari Rp448,78 miliar pada tahun 2018 menjadi Rp491,15 miliar pada tahun 2019. Pada tahun 2019, Perseroan mencatat kenaikan laba sebelum pajak sebesar 15,31% dari Rp426,50 miliar di 2018 menjadi Rp491,82 miliar di 2019. Pada tahun 2019, Perseroan mencatat adanya kenaikan laba sebesar 15,32% dari Rp318,11 miliar pada tahun 2018 menjadi Rp366,86 miliar pada tahun 2019.</p>

Sumber: Data diolah, 2021 (Berdasarkan Laporan Keuangan PT.Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT. Diamond Food Indonesia Tbk)

Analisis Produksi

Produksi adalah sebagian kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua kegiatan yang menghasilkan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk.

Tabel 3. Analisis Produksi

PT Campina Ice Cream Industry Tbk	PT Diamond Food Indonesia Tbk
<p>Pada PT Campina Ice cream Industry Tbk, menghasilkan produk terbaik bagi konsumen dan pemangku kepentingan lainnya merupakan komitmen yang harus terus dijaga. Perseroan secara konsisten menciptakan produk-produk es krim yang kian variatif dengan standar keamanan yang tinggi. Perseroan terus melakukan inovasi dan peningkatan strategi untuk meningkatkan gairah beli konsumen. Pada tahun 2019, Perseroan meluncurkan produk baru es krim dari segmen premium yaitu Gold Ribbon Cup dan Stick serta <i>segmen refreshment</i> yaitu Hula hula jagung, summerbarz, fantasi leci sundae white coffee, midi concerto strawberry, dan frozen yang bekerjasama dengan Disney Inc. Hal ini diyakini dapat memberikan keceriaan dan kebaikan sehingga memperoleh sambutan yang baik dari konsumen. Strategi turut mendorong pertumbuhan</p>	<p>Secara umum, terdapat perlambatan pertumbuhan ekonomi di tahun 2019 dibandingkan 2018. Meski demikian, Indonesia mencatatkan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,02% di tahun 2019, yang sebagian besar didukung oleh konsumsi domestik sebesar 4,97%. PT Diamond Food Indonesia Tbk optimis terhadap prospek perusahaan ke depan, mengingat rumah tangga, yang merupakan konsumen utama dari produk perusahaan, menjadi penopang pertumbuhan ekonomi Indonesia. PT Diamond Food Indonesia Tbk juga memproyeksikan belanja rumah tangga dan konsumsi domestik lainnya akan terus mengalami peningkatan. PT Diamond Food Indonesia Tbk ini mewaspadaai perlambatan pertumbuhan industri makanan dan minuman yang terjadi pada kuartal IV 2019. Pertumbuhan tercatat sebesar 7,78% di tahun 2019, atau turun sedikit dibandingkan tahun 2018 sebesar 7,91%. Namun pertumbuhan industri makanan dan minuman masih positif dan</p>

pasar dan ini sangat membantu dalam menjaga kinerja Perseroan tetap positif dan memiliki pertumbuhan yang berkelanjutan. Perkiraan awal, kondisi perekonomian Indonesia dinilai relatif stabil dibanding negara lain di Asia, yakni di kisaran 5,1% - 5,5% (red: Bank Indonesia, Maret 2020). Hal ini menjadi salah 1 (satu) indikator bahwa tingkat kesejahteraan masyarakat mengarah ke perbaikan yang positif. Namun, wabah Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) yang merebak sejak awal bulan Maret 2020 mendorong Pemerintah harus menghitung ulang perkiraan pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020. Kondisi tersebut cukup berdampak bagi seluruh pemilik usaha di Indonesia tidak terkecuali PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Sehingga mempengaruhi target perusahaan dan pertumbuhan kinerja. Oleh karena itu, PT Campina Ice Cream Industry ini berusaha memaksimalkan kekuatan jaringan distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia dan armada penjualan yang telah berpengalaman sehingga dapat menjamin ketersediaan produk Perseroan di pasaran, dengan mengoptimalkan pemesanan melalui kanal digital dan *home delivery*. Hal ini juga untuk mendukung himbauan “*stay at home*” dimana masyarakat tetap dapat menikmati *ice cream* Campina setiap saat tanpa perlu keluar rumah.

berkontribusi signifikan terhadap industri pengolahan non migas. Dimana industri pengolahan non migas sendiri menyumbang sebesar 19,62% dari Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Walaupun terdapat tantangan dan ketidakpastian ekonomi yang berkelanjutan, termasuk terjadinya pandemik COVID-19, kebutuhan atas makanan dan minuman dalam jangka menengah dan jangka panjang akan terus bertumbuh karena bonus demografi Indonesia sebagai negara dengan penduduk terbesar keempat di dunia. Populasi ini mencakup jumlah penduduk di usia yang produktif dan masyarakat dengan kelas menengah dalam jumlah yang besar dan terus bertambah. Meski demikian, pandemik COVID-19 yang terjadi di akhir tahun 2019 telah membawa ketidakpastian terhadap perekonomian nasional dan global. Kebijakan *stay at home* dan tutupnya outlet jasa makanan seperti hotel, restoran, kafe, dan catering memiliki dampak negatif terhadap business Perusahaan. Grup Diamond tengah mengantisipasi perubahan perilaku dan gaya hidup konsumen akibat pandemik ini. Belanja online tengah mengalami pertumbuhan pesat mengingat saat ini masyarakat tidak dapat sering keluar rumah. Selain itu, makanan dan minuman dengan manfaat yang baik untuk kesehatan seperti susu dan *convenience* seperti produk bahan makanan sehari hari dan makanan beku menjadi lebih diminati karena meningkatnya kesadaran konsumen dalam menjaga kesehatan dan perubahan preferensi konsumen terhadap produk yang praktis.

Sumber: Data diolah, 2021 (Berdasarkan Laporan Keuangan PT.Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT. Diamond Food Indonesia Tbk)

Analisis Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu langkah yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat memperkenalkan diri kepada masyarakat dan untuk dapat meningkatkan laba dari perusahaan tersebut, sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan bertumbuh.

Tabel 4. Analisis Pemasaran

PT Campina Ice Cream Industry Tbk	PT Diamond Food Indonesia Tbk
Walaupun kompetisi yang dihadapi oleh PT Campina Ice Cream Industry Tbk ini semakin dimanis dengan masuknya para pemain baru, tetapi PT Campina Ice Cream Industry Tbk tetap optimis dapat bersaing di tengah pasar yang terus bergerak. Hal ini dapat dilihat dari luasnya distribusi yang dilakukan oleh PT Campina Ice Cream	PT Diamond Food Indonesia Tbk ini telah mengelola 21 titik distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia. Jejaring distribusi Grup Diamond didukung oleh armada yang berjumlah lebih dari 900 unit kendaraan. Armada tersebut dilengkapi oleh fasilitas <i>Global Positioning System</i> (GPS) yang memungkinkan kantor pusat untuk melacak lokasi kendaraan, jumlah

Industry Tbk, hingga tahun 2019 ada 61 titik yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu, kuatnya pemasaran PT Campina Ice Cream Industry Tbk ini dapat kita lihat dari keberhasilan perusahaan meraih penghargaan Indonesia Digital Popular Brand Award 2020 yang digelar secara virtual oleh media INFOBRAND.ID yang bekerjasama dengan TRASNCO Indonesia dan IMFocus Digimarketing Consultant. Penghargaan ini juga sekaligus mengukuhkan PT Campina Ice Cream Industry Tbk sebagai brand es krim yang paling populer dan banyak dicari di internet oleh para penikmat es krim.

Mempertimbangkan perlambatan pertumbuhan ekonomi yang terjadi sejak menjelang akhir tahun sebelumnya. Ketegangan diantara negara besar dunia yang masih terjadi akan berpengaruh secara global. Meskipun demikian, PT Campina Ice Cream Industry Tbk masih melihat adanya potensi dan peluang di pasar dalam negeri, terutama pergerakan di sisi belanja konsumen untuk produk-produk ritel. Atas hal ini, fokus PT Campina Ice Cream Industry Tbk akan diarahkan kepada pendalaman terhadap konsumen di seluruh Indonesia, utamanya dengan bertambahnya kalangan usia produktif yang cenderung menyukai hal-hal baru dan menarik. Optimalisasi ini perlu didukung pula dengan keberadaan sumber daya manusia yang berjiwa muda dan memiliki daya kreativitas yang tinggi. Selain itu, di awal tahun 2020 PT Campina Ice Cream Industry Tbk ini telah melakukan inovasi dan *me-refresh brand image* Campina menjadi lebih segar, muda, kekinian dan mengikuti zaman millennial saat ini dengan memperkenalkan pembaharuan Jingle Campina yang kali ini berkolaborasi dengan musisi Widi 'Maliq & D'Essentials'. Upaya pembaharuan *Jingle* ini salah satunya bertujuan untuk dapat meningkatkan *brand awareness* pada masyarakat

pemberhentian hingga penggunaan bahan bakar. Selain itu armada tersebut juga dilengkapi dengan teknologi yang dapat memantau kualitas produk dan efisiensi dengan lebih baik, termasuk pengelolaan temperatur secara otomatis. Armada ini tersebar di seluruh Indonesia sebagai bagian dari rantai logistik Grup Diamond. Jejaring distributor Grup Diamond juga dilengkapi oleh jejaring distributor pihak ketiga yang membantu Grup Diamond melakukan pengiriman sampai tujuan akhir untuk kota dan wilayah tertentu. Distributor pihak ketiga terutama digunakan untuk melakukan pengiriman produk-produk kering ke tujuan akhir, khususnya susu UHT dan grocery. Grup Diamond memilih distributor pihak ketiga berdasarkan sejumlah kriteria seperti cakupan area, portofolio merek yang telah ada, tenaga penjualan dan kondisi keuangan. Titik distribusi terbesar Grup Diamond saat ini berada di kawasan industri MM2100, Cikarang Barat, dekat dengan fasilitas produksi Grup Diamond. Titik distribusi di kawasan industri MM2100 ini merupakan fasilitas penyimpanan dan juga pengemasan ulang. Jejaring ini terhubung dengan titik distribusi lain di seluruh Indonesia yang berfungsi sebagai lokasi penyimpanan produk serta titik untuk mengalokasikan barang-barang gudang terhadap pesanan pembelian.

Pada tahun 2019, PT Diamond Food Indonesia Tbk ini telah menjalankan sejumlah strategi untuk mengantisipasi berbagai tantangan. Diantaranya dengan meningkatkan kerjasama dengan prinsipal merek untuk menambah jejaring distribusi dan ekspansi ke *channel* penjualan yang belum terlayani seperti *e-commerce*, menambah portofolio merek prinsipal yang bisa melengkapi variasi produk atau memanfaatkan kompetensi, melakukan transformasi digital untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, *supplier*, prinsipal, tim internal dan *partner* bisnis, dan meningkatkan efisiensi operasional Perseroan. PT Diamond Food Indonesia Tbk ini juga mendorong inovasi dengan memperkenalkan produk baru, kemasan baru dan varian rasa yang sesuai dengan selera konsumen untuk produk merek sendiri. Setelah mempelajari kondisi tahun 2020 PT Diamond Food Indonesia Tbk, akan mengambil sejumlah inisiatif tambahan seperti meningkatkan kehadiran di jalur daring dengan memanfaatkan *platform-platform e-commerce*. Perseroan juga menyiapkan toko ritel Diamondfair untuk

berperan sebagai titik distribusi untuk *platform e-commerce* melalui situs perusahaan dan dioperasikan oleh tim penjualan Perseroan. Selain itu Perseroan juga akan fokus melakukan penyelarasan produk-produk yang sesuai dengan permintaan pasar saat ini, sambil terus meningkatkan jalur distribusi terutama ke pasar-pasar yang selama ini belum terlayani secara maksimal.

Sumber: Data diolah, 2021 (Berdasarkan Laporan Keuangan PT.Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT. Diamond Food Indonesia Tbk)

SIMPULAN

Berdasarkan pada penjelasan pembahasan diatas, maka peneliti menarik kesimpulan yaitu PT Campina Ice Cream Industry Tbk dan PT Diamond Food Indonesia Tbk memiliki kemiripan dalam beberapa penerapan strategi. Dari segi SDM, kedua perusahaan menerapkan pengembangan SDM di perusahaannya dengan memberikan berbagai pelatihan dan pendidikan. Dari analisa keuangan, kedua perusahaan mengalami peningkatan laba yang cukup baik. Pada analisa produksi, strategi yang dilakukan PT Campina Ice Cream Industry Tbk yaitu meluncurkan produk dengan varian rasa baru. Sementara, PT Diamond Food Indonesia Tbk berupaya untuk terus mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan. Pada analisa pemasaran, PT Campina Ice Cream Industry Tbk memiliki pangsa pasar yang lebih besar bila dibandingkan dengan PT Diamond Food Indonesia Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, S. S., Salsabilla, D., & Arini, V. Q. (2021). *Analisis Manajemen Strategik Perusahaan Waralaba pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada KFC)*. 5, 2965–2972.
- Aulia, F. W., Aprialinita, D., Putra, S. E., & Putri, A. M. (2021). *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Kompetitor di Masa Pandemi pada Perusahaan Indofood*. 5, 2858–2864.
- Auliandri, T. A. (2017). Analisa Aktivitas Manajemen Strategi pada Industri Pariwisata Berbasis Digital. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(1), 10–17. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i1.13>
- Gunawan, C. I., & Anggraeni, L. P. (2015). *The analysis of Strategic Management: a Comparison Between Strategic Management of pt. Semen Indonesia tbk and pt. Holcim Indonesia Tbk*.
- Gunawan, J. (2013). Analisa Manajemen dan Strategi Bisnis Pada ud. Cahaya Abadi Indah di Surabaya. *AGORA*, 1(3).
- Rahmawati, R. D., Purwadi, & Rosyidi, D. (2012). Tingkat Penambahan Bahan Pengembang pada Pembuatan Es Krim Instan Ditinjau dari Mutu Organoleptik dan Tingkat Kelarutan. *Jurnal Teknologi Hasil Ternak*.
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (Ukm) Di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 5(3), 159–168. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>
- Subaktillah, Y., Kuswardani, N., Yuwanti, S., & Magister. (2018). Analisis SWOT: Faktor internal dan eksternal pada pengembangan usaha gula merah tebu. *Jurnal Agroteknologi*, 12(02), 107–115.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Afabeta
- Sukmawati, H. (2020). Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Daya Saing Madrasah Aliyah Negeri 2 Kota Jambi. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 43(1), 7728.

- Sulistiani, D. (2014). Analisis Swot Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis. *El-QUDWAH*, 0(0).
- Taufiqrokhman. (2019). *Manajemen Stratejik*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/gj9de>
- Yudiaris, I. G. (2015). *Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam menghadapi persaingan bisnis pada cv. Puri lautan mutiara*. 5(1), 40–64.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*.