

**TINJAUAN DAN EVALUASI INTEGRASI VERTIKAL DAN ALIANSI
STRATEGIS SEBAGAI PEMBENTUK DISTINCTIVE COMPETENCIES
PT. INDAL ALUMINIUM INDUSTRY Tbk.**

T E S I S

OLEH :

Ir. CAHYADI SALIM

NIM : 8112400021



NO. INDUK	0739/03
TGL. TERIMA	03-02-2003
REVISI	MM
NO. BUKU	MM Sal t-1
TP. KE	1 (satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
OKTOBER, 2002**

**TINJAUAN DAN EVALUASI
INTEGRASI VERTIKAL DAN ALIANSI STRATEGIS
SEBAGAI PEMBENTUK DISTINCTIVE COMPETENCIES
P.T. INDAL ALUMINIUM INDUSTRY Tbk.**

TESIS
Diajukan Kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen

Ir. CAHYADI SALIM
8112400021

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER
OKTOBER 2002

Tesis oleh Ir. Cahyadi Salim (8112400021) ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Surabaya,

Pembimbing



24/9/2

Hadi Satyagraha, Ph.D.

Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada
Program Pasca Sarjana Unika Widya Mandala
Pada tanggal 1 bulan Oktober tahun 2002

Panitia Penguji

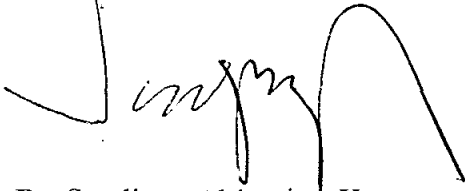
1. Ketua : Dr. Soedjono Abipraja
2. Sekretaris : Hadi Satyagraha, Ph.D.
3. Anggota : Dr. Arsono Laksmna



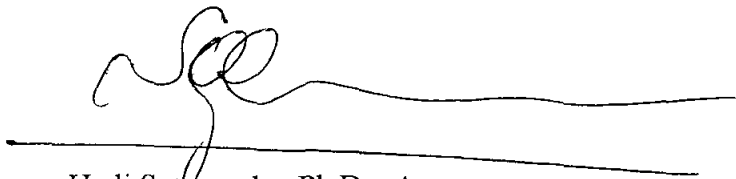
The image shows three handwritten signatures. The first signature is for Dr. Soedjono Abipraja, the second for Hadi Satyagraha, Ph.D., and the third for Dr. Arsono Laksmna. The signatures are written in black ink on a white background.

Tesis oleh Ir. Cahyadi Salim (8112400021) ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 1 Oktober 2002.

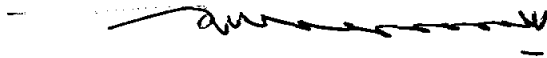
Dewan Penguji



Dr. Soedjono Abipraja, Ketua



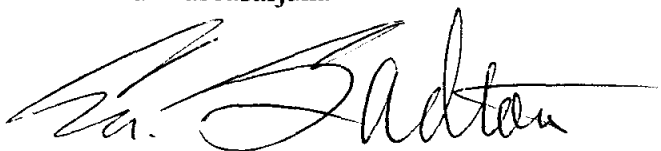
Hadi Satyagraha, Ph.D, Anggota



Dr. Arsono Laksana, Anggota

Mengetahui

Direktur Pascasarjana



Prof. Eugenius Sadtono, Ph.D.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister Manajemen di Universitas Katolik Widya Mandala. Berkat bimbingan dan berkah dari Tuhan Yang Maha Esa lah yang telah membuat keseluruhan tahapan penelitian ini bisa diselesaikan.

Pada kesempatan ini tak lupa penulis mengucapkan banyak-banyak terima kasih pada:

- * Bapak Hadi Satyagraha, Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan dorongan moril, maupun masukan-masukan yang berharga.
- * Bapak Prof. Eugenius Sadtono, Ph.D. selaku Direktur Pascasarjana Unika Widya Mandala.
- * Bapak dan Ibu Dosen pengajar di Program Magister Manajemen Unika Widya Mandala yang telah memberikan bekal yang berharga dan berguna bagi penulis baik dalam menyelesaikan penulisan maupun dalam aktivitas nyata di dunia kerja.
- * Segenap Direksi dan Staff PT. IAI. Tbk. yang telah meluangkan waktu untuk wawancara, penyediaan data yang diperlukan dalam penulisan tesis ini.
- * Rekan-rekan Angkatan I di Program Magister Manajemen Unika Widya Mandala sebagai teman diskusi dalam memecahkan kesulitan yang dialami.

- * Orang tua tersayang atas dukungan doa dan dukungan moralnya.
- * Istri tercinta yang memberikan dorongan semangat hingga terselesaikannya penulisan Tesis ini.
- * Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan sumbangsihnya dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Sebagai akhir kata penulis berharap agar Tesis ini bisa bermanfaat juga bagi: para akademisi, perusahaan, dan para praktisi bisnis, terutama dalam hal Strategik Manajemen – penentuan strategi pengembangan perusahaan dalam membentuk *distintive competencies*-nya.

Surabaya, 1 Oktober 2002

Ir. Cahyadi Salim

8112400021

RINGKASAN

Lingkungan persaingan dalam dunia bisnis tidak lagi dibatasi oleh batasan negara - globalisasi. Perusahaan sebagai pelaku bisnis pada saat ini benar-benar dituntut untuk bisa bertindak sebagai pemain global. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh ketepatan manajemennya dalam menentukan strategi yang dapat menyokong kinerjanya.

PT. IAI Tbk sebagai salah satu pelaku bisnis juga mengalami hal yang sama. Harus bersiap diri untuk bisa menghadapi persaingan global baik di pasar dalam negeri maupun pasar luar negeri. Persiapan ini akan sangat bergantung keputusan top manajemen dalam menentukan strategi pertumbuhan yang tepat. Strategi tersebut harus mampu: memaksimalkan kekuatan - meminimalkan kelemahan internal perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman lingkungan eksternalnya.

Perusahaan akan dapat memenangkan persaingan apabila mempunyai *competitive advantage* yang unik dan tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. *Competitive advantage* ini sangat ditentukan oleh *competencies* yang dimiliki perusahaan. *Copmpetencies* tersebut haruslah suatu keunggulan yang *distinctive* - unik dan mempunyai nilai.

Dengan didasari oleh identifikasi lingkungan internal dan eksternal, IAI melakukan penentuan strategi pertumbuhannya. Strategi pertumbuhannya dimulai dengan pertumbuhan secara internal - *internal growth*. IAI melaksanakan integrasi

vertikal ke depan dan ke belakang. IAI berkeputusan untuk berkembang dan kuat di jalur *value chain*-nya. IAI telah membentuk dirinya sebagai perusahaan yang terintegrasi secara vertikal. Dengan integrasi vertikal ini IAI telah mengamankan jalannya untuk tetap menjadi pemimpin pasar lokal dan meletakkan dasar untuk bisa merambah pasar global.

Dalam merambah pasar global IAI melakukan ekspansi geografis - pengembangan pasar dengan produk yang ada maupun produk baru. Hal ini tidak dilakukan sendiri tetapi dengan membentuk aliansi strategis. Aliansi strategis ini dilakukan dengan perusahaan-perusahaan besar dengan segmen pasar yang berbeda-beda yaitu: arsitektural-gedung, komoditi, tangga, elektronik - heat sink, kondensor AC. Dengan masuknya ke segmen yang makin beragam, akan semakin banyak potensi peluang yang bisa dimanfaatkan IAI.

Strategi bertumbuh IAI adalah pembentukan *distinctive competencies* dengan berkembang dan kuat di jalur *value chain*-nya melalui gabungan antara integrasi vertikal dengan aliansi strategis.

ABSTRACT

This study serves two main objectives. First is to examine the strategic activities of a local Indonesian company to compete and survive in the midst of a complex global marketplace. The second objective is to find the explanation and fitness between those strategic activities and their underlying theory often found in the business literature.

In its data collection, this study uses participant observation method, in which the author or with the assistance of others acts as the primary data collector. The author takes full participation in this study and is an active constituent of the group being studied.

It is said in the business literature that a company will win competition in the marketplace if it possesses a unique competitive advantage, which is impossible or difficult for its competitors to imitate. This competitive advantage is by far dependent on the competitive assets or competencies that are owned by a company. These competencies have to be based always on having a position superior and distinctive – unique and valuable - to those of the target competitors in the industry.

Based on the identification of internal and external analysis on its environment, IAI determines its growth strategy. Its growth strategy begins with internal growth. IAI has integrated forward and backward to focus on strengthening its value chain. IAI has transformed itself as a vertically integrated company to secure its position as a leader in the local market and build a solid base for global market penetration.

In addition, geographic expansion represents another growth strategy for IAI, in which IAI is able to expand its coverage in the global marketplace using both existing products and new products. In the implementation of this market development strategy, IAI has formed various strategic alliances with renowned companies serving different market segments, such as architectural building, commodity, ladders, electronic heat sink, and AC condenser. By reaching into different market segments, IAI can benefit from a variety of growth potential.

IAI has selected its growth strategy to focus on creating distinctive competencies in its value chain by combining strategies of vertical integration and strategic alliances.

Key words: Competitive Strategy, Distinctive Competencies, Vertical Integration, Strategic Alliances

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PRASYARAT GELAR.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
RINGKASAN.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR BAGAN.....	xvi
DAFTAR GRAFIK	xvii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.1.1. Kondisi Perusahaan Indonesia.....	2
1.1.2. Kondisi Pasar Manca Negara.....	3
1.1.3. Kondisi Pasar Dalam Negeri	6
1.2. Rumusan Masalah.....	7

1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	10
2.1. Pernyataan Misi.....	11
2.2. Analisis Eksternal	13
2.2.1. <i>Risk of Entry by Potential Competitor</i>	14
2.2.2. <i>Rivalry Among Established Companies</i>	16
2.2.3. <i>The Bargaining Power of Buyers</i>	19
2.2.4. <i>The Bargaining Power of Suppliers</i>	20
2.2.5. <i>The Threats of Substitute Products</i>	21
2.2.6. <i>The Opportunities of Environmental Threats</i>	21
2.2.7. <i>The Opportunities in Industry Environments</i>	22
2.2.8. <i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	23
2.3. Analisis Internal	24
2.3.1. <i>Efisiensi</i>	26
2.3.2. <i>Kualitas</i>	26
2.3.3. <i>Inovasi</i>	27
2.3.4. <i>Kepedulian Terhadap Pelanggan</i>	27
2.3.5. <i>Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	27
2.3.6. <i>Distinctive Competencies</i>	28
2.4. Teknik Formulasi Alternatif Strategi	30
2.4.1. <i>Matriks Internal – Eksternal</i>	31
2.4.2. <i>Kerangka Portfolio SWOT</i>	33

2.4.3. Matriks SWOT	34
2.5. Corporate Strategy	35
2.5.1. Integrasi Vertikal - Vertical Integration.....	39
2.5.2. Strategi Intensive – Intensive Strategies.....	42
2.6. Global Strategy	44
2.6.1. International Strategy.....	45
2.6.2. Multidomestic Strategy.....	45
2.6.3. Global Strategy.....	45
2.6.4. Transnational Strategy.....	46
2.7. Business Strategy	46
2.7.1. Cost Leadership Strategy.....	46
2.7.2. Differentiation Strategy.....	49
2.7.3. Focus Strategy.....	52
2.7.4. Kolusi - Collusion.....	53
2.7.5. Aliansi Strategis - Strategic Alliances.....	53
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL.....	57
BAB 4. METODE PENELITIAN	60
4.1. Tahap Pra lapangan.....	61
4.2. Tahap Lapangan	61
4.3. Tahap Analisis Data	63
4.4. Tahap Penulisan Laporan Penelitian.....	64
BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	66
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	66

5.1.1. <i>Pernyataan Misi</i>	66
5.1.2. <i>Sejarah Perkembangan</i>	67
5.2. Analisis Operasional	71
5.2.1. <i>Produk</i>	72
5.2.2. <i>Fasilitas Produksi</i>	72
5.2.3. <i>Analisis Value Chain</i>	74
5.2.4. <i>Analisis Struktur Organisasi</i>	75
5.3. Analisis Kinerja Keuangan	76
5.4. Identifikasi Peluang dan Ancaman	80
5.4.1. <i>Risk of Entry by Potential Competitors</i>	81
5.4.2. <i>Rivalry among Established Companies</i>	82
5.4.3. <i>The Bargaining Power of Suppliers</i>	86
5.4.4. <i>The Bargaining Power of Buyers</i>	87
5.4.5. <i>The Threat of Substitute Products</i>	88
5.5. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan	92
5.5.1. <i>Kualitas</i>	92
5.5.2. <i>Customer Responsiveness</i>	94
5.5.3. <i>Innovasi</i>	95
5.5.4. <i>Efisiensi</i>	96
BAB 6. PEMBAHASAN	102
6.1. Penentuan Alternatif Strategi	102
6.1.1. <i>Matriks Eksternal - Internal</i>	104
6.1.2. <i>Matriks SWOT</i>	106

6.2. Corporate Strategy IAI.....	107
6.2.1. Integrasi Vertikal ke Depan – Forward Vertical Integration.....	107
6.2.2. Integrasi Vertikal ke Belakang – Backward Vertical Integration.....	109
6.2.3. Diversifikasi Konglomerat - Unrelated Diversification.....	110
6.3. Global Strategy IAI.....	111
6.4. Business Strategy IAI.....	113
6.4.1. Aliansi Strategis (Strategic Alliances) di Produk Arsitektural.....	113
6.4.2. Usaha Patungan (Joint Venture) di Produk komoditi.....	116
6.4.3. Aliansi Strategis (Strategic Alliances) di Produk Heat Sink.....	118
6.4.4. Usaha Patungan (Joint Venture) di Produk Pipa Kondensor AC.....	121
6.4.5. Aliansi Strategis (Strategic Alliances) di Produk Tangga.....	122
6.4.6. Lisensi - Licensing Arrangement.....	126
6.5. Matching Langkah Aktual Dengan Alternatif Strategi.....	129
BAB 7. SIMPULAN DAN SARAN	131
7.1. Simpulan	131
7.1.1. Corporate Strategy.....	133
7.1.2. Global Strategy.....	133
7.1.3. Business Strategy.....	134
7.2. Saran.....	136
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	139

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1.	Hirarki dari Definisi Strategi dan Strategik Manajemen.....	12
Bagan 2.2.	The Five Forces Model.....	14
Bagan 2.3.	Value Creation.....	25
Bagan 2.4.	Building Blocks of Competitive Advantage.....	25
Bagan 2.5.	The Roots of Competitive Advantage	29
Bagan 2.6.	Matriks Internal – Eksternal	32
Bagan 2.7.	Kerangka Portfolio SWOT	33
Bagan 2.8.	Matriks SWOT	34
Bagan 2.9.	Directional Strategy.....	36
Bagan 2.10.	Ekspansi Produk – Pasar Ansoff	43
Bagan 2.11.	Empat Strategi Dasar	44
Bagan 5.1.	Struktur Perusahaan.....	71
Bagan 5.2.	Value Chain Industri Aluminium Ekstrusion	74
Bagan 7.1.	Langkah Strategik Pembentuk Distinctive Competencies IAI	132

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1.	Industrial Production (Yr / Yr change).....	4
Grafik 1.2.	U.S. Consumer Confidence	5
Grafik 5.1.	Net Revenue, Total Assets, Total Equity, Total Liabilities.....	76
Grafik 5.2.	Net Profit Margin.....	77
Grafik 5.3.	Current Ratio	77
Grafik 5.4.	Return on Assets.....	78
Grafik 5.5.	Total Assets Turnover	79
Grafik 5.6.	Debt To Equity Ratio, Debt To Total Assets Turnover.....	80
Grafik 5.7.	Aluminium Consumption per Capita (Kg) – 2000	84
Grafik 5.8.	Aluminium Consumption per Capita (Kg) - 2002.....	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	External Factors Analysis Summary (EFAS).....	24
Tabel 2.2.	Internal Factors Analysis Summary (IFAS).....	28
Tabel 4.1.	Pengumpulan Data.....	62
Tabel 5.1.	Prosentase Penjualan Berdasarkan Product Range.....	72
Tabel 5.2.	Kapasitas Produksi di Asia Tenggara.....	87
Tabel 5.3.	Properties Aluminium dan Pesaingnya.....	88
Tabel 6.1.	External Factor Analysis Summary (EFAS)	103
Tabel 6.2.	Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	103
Tabel 6.3.	Matriks Eksternal – Internal	104
Tabel 6.4.	Matriks SWOT	106
Tabel 6.5.	Empat Strategi Dasar.....	113
Tabel 6.6.	Strategy Matching.....	130

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Struktur Organisasi IAI	143
Lampiran 2.	Kinerja Keuangan IAI	144