

Analisis Lima kekuatan Model Kompetisi dan Strategi Restrukturisasi pada PT. Indofood CBP

Patricia¹, Caroline Angelina², Stella³, Selli⁴, Adi Neka Fatyandri⁵

^{1,2,3,4}, Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam

Abstrak

Setiap perusahaan memerlukan strategi yang mampu membantu perusahaan tersebut untuk mendapatkan keunggulan dalam melawan para pesaing nya. Penulisan artikel ini untuk menjabarkan bagaimana manajemen strategi dari PT Indofood CBP. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang menjabarkan pemecahan masalah berdasarkan data-data. Berdasarkan analisa Five Competitive Force, PT. Indofood CBP telah berhasil membangun barrier yang tinggi untuk pendatang baru namun perlu meningkatkan inovasi untuk produk nya dikarenakan banyak nya produk pesaing. PT. Indofood CBP juga menggunakan strategi restrukturisasi yang disebabkan oleh kondisi internal perusahaan, namun menurut analisis kompetensinya, PT. Indofood CBP masih memegang peringkat teratas dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya.

Kata Kunci: industri, perusahaan, startegi, pesaing, inovasi

Copyright (c) 2023 Patricia

✉ Corresponding author :

Email Address : 2141009.patricia@uib.edu

PENDAHULUAN

Strategi pada dasarnya adalah perencanaan dan pengelolaan untuk mencapai tujuan. Namun untuk mencapai tujuan tersebut, strategi harus mampu menunjukkan taktik dan operasionalnya, bukan sekedar berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah.

Secara umum, semua perusahaan terus berusaha untuk mencapai tujuan mereka dalam lingkungan yang semakin kompetitif. Di era globalisasi, perusahaan dengan strategi bisnis yang biasa saja tidak dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Setiap perusahaan membutuhkan keunggulan untuk menghadapi pesaing. Perusahaandituntut untukmampumenerapkan manajemen strategi yang tepat dan mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat.

Industri pengolahan makanan merupakan salah satu industri dengan pertumbuhan terpesat di Indonesia. PT Indofood CBP bergerak di bidang pengolahan makanan dan minuman yang berdiri pada Tahun 1971 dan memiliki cabang di hampir seluruhwilayah Indonesia dengan visi "Menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan pangan dengan produk bermutu, berkualitas, aman untuk dikonsumsi dan menjadi pemimpin di industri makanan" serta misi yang ingin dicapai "Menjadi perusahaan transnasional yang dapat membawa nama Indonesia di bidang industri makanan".Pada akhir tahun 1980, PT Indofood CBP mulai memasuki pasar Internasional dengan mengekspor mie instan ke beberapa

negara ASEAN, Timur Tengah, Hongkong, Taiwan, China, Belanda, Inggris, Jerman, Australia, dan negara-negara di Afrika.

Saat ini, perkembangan produk PT Indofood CBP meningkat cukup pesat. Secara kuantitas, produk PT Indofood CBP meningkat dari tahun ke tahun dengan tren yang positif. PT Indofood CBP mendasarkan rencananya pada kualitas dan kepuasan pelanggan. Agar dapat bertahan dan bersaing untuk menjadi pemimpin pasar, perusahaan perlu mengetahui manajemen strategi, kekuatan bisnis, dan mampu mengevaluasi pasar.

Tujuan dan Manfaat Penulisan

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penulisan artikel ini untuk menjabarkan bagaimana manajemen strategi dari PT Indofood CBP menjadi perusahaan industri pengolahan makanan yang terkemuka dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini. Dengan harapan PT Indofood CBP mampu mempertahankan posisi dan menghadapi persaingan-persaingan mendatang.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Five Competitive Forces adalah metode yang biasa digunakan untuk menentukan kekuatan terhadap suatu industri yang berdasarkan pada faktor-faktor eksternal di perusahaan. Teori ini biasanya berangkat dari perspektif organisasi industri yaitu pendapat manajemen bahwa perusahaan sangat berkepentingan dengan faktor eksternal untuk mencapai keunggulan bersaing. Pendapat ini didukung oleh direktur Michael Porter yang mengatakan bahwa faktor terpenting yang menentukan suatu kinerja di perusahaan adalah daya saing industri.

Five Competitive Forces merupakan alat yang sering digunakan untuk analisis situasi persaingan industri dijelaskan sebagai berikut:

1. Ancaman pendatang baru (Threat of New Entrants).

Ancaman persaingan tidak hanya datang dari pesaing lama. Ketika bisnis tumbuh, pesaing baru muncul. Masuknya pendatang baru ke dalam industri meningkatkan persaingan, yang pada gilirannya dapat menyebabkan penurunan keuntungan. Hal ini menunjukkan betapa mudahnya pendatang baru untuk bersaing dalam persaingan bisnis serupa. Ada enam hambatan masuk utama bagi pendatang baru:

1. Skala ekonomi
2. Diferensiasi produk
3. Persyaratan modal
4. Kerugian biaya terlepas dari ukuran perusahaan
5. Akses ke saluran distribusi
6. Kebijakan pemerintah

2. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (Threat of Substitutes).

Ini adalah barang atau jasa yang dapat menggantikan produk serupa. Keberadaan produk atau jasa pengganti membatasi keuntungan potensial industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh substitusi, semakin rendah profitabilitas industri tersebut. Sehingga terciptanya produk substitusi dengan jangkauan barang dan jasa yang lebih luas juga akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Perlu untuk mengetahui apakah konsumen memiliki pilihan lain untuk memilih produk yang ada.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers).

Kemampuan pembeli industri untuk mendapatkan harga yang lebih rendah, kualitas produk yang lebih baik, dan bersaing dengan pesaing mereka membantu menurunkan harga bagi konsumen.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers).

Perusahaan dapat menggunakan daya tawar mereka untuk membuat pemasok menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau layanan yang mereka berikan. Jika

suatu perusahaan dapat menemukan pemasok yang melakukan hal tersebut, maka perusahaan tersebut akan memiliki persaingan yang baik dibandingkan dengan para pesaingnya.

5. Persaingan dalam Industri Sejenis (Rivalry of Competitors).

Persaingan inilah yang membuat perusahaan dalam industri yang sama berusaha melakukan yang terbaik untuk saling mengalahkan. Persaingan ini dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk harga, kualitas produk, dan layanan pelanggan. Semakin banyak perusahaan dalam suatu industri, semakin kompetitif pasarnya.

Strategi akuisisi dan restrukturisasi adalah strategi dimana pembeli mengambil alih perusahaan yang tidak efisien dan dikelola dengan buruk dan menciptakan nilai dengan menginvestasikan struktur manajemen puncak di perusahaan yang dibeli ini (Ahmad Nasrudin 2019). Reorganisasi berarti mengubah strategi, struktur, dan operasi perusahaan. Tujuan dari reorganisasi adalah untuk meningkatkan hasil perusahaan. Langkah ini biasanya diambil ketika kinerja buruk atau perusahaan sedang menghadapi masalah serius.

Restrukturisasi adalah istilah bisnis yang ditujukan untuk mengubah bentuk hukum, struktur kepemilikan, struktur operasional atau struktur lain dari perusahaan sehingga menjadi lebih menguntungkan atau lebih berdasarkan kebutuhan. Secara sederhana, reorganisasi dapat dipahami sebagai reorganisasi agar struktur dan tatanan menjadi baik. Alasan lain untuk reorganisasi mencakup perubahan kepemilikan atau struktur kepemilikan, pemutusan hubungan kerja, atau sebagai tanggapan atas krisis atau perubahan signifikan dalam bisnis, seperti perubahan kepemilikan. Kebangkrutan, investasi ulang atau pengambilalihan. Reorganisasi tersebut dapat berupa restrukturisasi korporasi, restrukturisasi utang, dan restrukturisasi keuangan.

METODOLOGI

Rancangan penelitian merupakan suatu gambaran sketsa rencana berisi metode yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjabarkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data.

Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data untuk pembahasan serta analisis manajemen strategi yang diterapkan oleh PT Indofood CBP. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat diungkapkan situasi dan permasalahan yang dihadapi kini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Lima kekuatan Model Kompetisi (Five Competitive Force)

Terdapat lima kekuatan persaingan (Five Competitive Force) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan PT. Indofood CBP untuk beroperasi secara menguntungkan dalam industri, antara lain:

1. Ancaman yang ditimbulkan pendatang baru

PT. Indofood CBP telah membangun hambatan yang cukup tinggi bagi pendatang baru yang ingin terjun ke dalam bisnis ini sehingga tidak cukup banyak perusahaan-perusahaan baru dapat masuk ke dalam industri ini. Hambatan bagi pendatang baru yaitu produk-produk yang telah dihasilkan oleh PT. Indofood CBP telah melekat di

mata konsumen sebagai produk yang unggul dimana PT Indofood CBP mempunyai inovasi yang berkelanjutan, mempunyai skala ekonomis yang besar, mempunyai jaringan distribusi yang luas serta dapat menciptakan dan menghasilkan diferensiasi produk. Selain itu hambatan lain bagi pendatang baru yang ingin memasuki industri ini yaitu pendatang baru tentu memerlukan investasi yang besar, selain itu waktu juga menjadi hambatan bagi pendatang baru dikarenakan waktu yang diperlukan banyak dan tidak sebentar untuk dapat memasuki industri ini dan menjadi pemain yang besar dalam industri minuman dan makanan.

2. Kekuatan tawar-menawar pemasok

PT. Indofood CBP merupakan perusahaan dalam bidang Total Food Solutions yang beroperasi pada semua tahap produksi makanan, dimulai dari produksi bahan baku dan pengolahannya, hingga produk konsumen di pasar. Dalam operasi bisnisnya, PT. Indofood CBP memanfaatkan model bisnis dan skala ekonomi yang tangguh dengan keempat kelompok usaha strategis yang saling melengkapi, antara lain Bogasari, distribusi, produk konsumen bermerek, dan agribisnis. Produk konsumen bermerek yang diproduksi Grup CBP antara lain penyedap makanan, susu, mie, makanan ringan, minuman, dan makanan khusus. Dimana harga yang ditawarkan dengan harga terjangkau pada pasar domestik dan produknya juga mencapai di berbagai daerah Indonesia. Indofood CBP mempunyai gambaran yang kuat sebagai perusahaan besar sehingga menjadikan pemasok mempunyai kekuatan tawar-menawar yang rendah terhadap PT. Indofood CBP dan tidak sedikit juga pemasok yang mau bekerja sama dengan PT. Indofood CBP sehingga PT. Indofood CBP memiliki kekuatan tawar-menawar yang tinggi bagi pemasok dengan tujuan menerima bahan input yang sinkron bagi produknya.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Banyak konsumen yang menganggap bahwa produk yang diciptakan oleh PT. Indofood CBP sebagai produk yang unggul dan sebagai pilihan utama dikarenakan PT. Indofood CBP inovatif, memiliki produk yang berkualitas, serta memiliki merek yang kuat. Hal tersebut mengakibatkan posisi dari PT. Indofood CBP terhadap kekuatan menawar pembeli ada di tingkat menengah dikarenakan biaya alihnya yang rendah, adanya produk pengganti, cukup banyak pesaing, serta pembeli yang cenderung sensitif dengan harga yang ditawarkan oleh PT. Indofood CBP. Tetapi PT. Indofood memiliki keunggulan yakni harga yang terjangkau dan merek yang kuat sehingga dapat mengurangi faktor dari tawar menawar pembeli. Banyaknya pesaing yang muncul, PT. Indofood perlu mencari solusi yang tepat, meningkatkan permintaan di pasar, membuat harga yang lebih murah dibandingkan produk lain, serta menjaga produk tetap berkualitas agar konsumen tetap merasa puas dengan produk yang diciptakan.

4. Ancaman dari produk pengganti

Produk yang diciptakan oleh PT. Indofood CBP hadir dalam berbagai jenis minuman dan makanan dengan tujuan memenuhi kebutuhan dari konsumen. Walaupun PT. Indofood CBP telah menciptakan banyak jenis dari minuman dan makanan, PT. Indofood CBP memiliki produk pangan utama, antara lain seperti penyedap makanan, minyak goreng, mie instan, tepung terigu, margarin, makanan ringan, dan lainnya. Apabila selera dari konsumen semakin tinggi maka tantangan perusahaan juga semakin tinggi dalam meningkatkan inovasi dan hasil pada produk. Kemudian apabila permintaan pada produk menurun, hal tersebut tentu nya menjadi hambatan bagi sebuah perusahaan. Salah satu alasan permintaan menurun adalah konsumen yang mulai tidak tertarik dan bosan sehingga konsumen mulai beralih ke produk pengganti yang konsumen anggap lebih menarik. Misalnya yaitu mie instan indomie, seiring berjalannya waktu, tentunya konsumen dapat merasa bosan walaupun rasanya enak. Hal tersebut dikarenakan tidak memberikan inovasi baru terhadap produk. Munculnya

produk pengganti yang menawarkan produk yang serupa seperti mie instan lemonilo. Hal tersebut harus diperhatikan khususnya kualitas dari produk itu sendiri.

5. Persaingan diantara perusahaan pesaing

Persaingan pada PT. Indofood CBP dengan pesaing lainnya termasuk perfect competition, yakni perusahaan yang lain diharuskan sebagai pengikut termasuk pada penentuan harga dari produk. Hal tersebut bisa saja terjadi dikarenakan PT. Indofood CBP telah terkenal di berbagai daerah dan pangsa pasarnya pun cukup luas. Contohnya adalah mie instan indomie, dimana indomie memiliki merek yang sangat kuat di mata masyarakat sehingga terkadang masyarakat terbiasa menyebutkan produk mie lain dengan sebutan "indomie". Pesaing utama dari Indomie yaitu Mie Sedap, dimana memiliki target pasar yang sama, namun kekuatan merek yang dimiliki oleh Mie sedap lebih lemah dibandingkan dengan Indomie. Berdasarkan dari tingkat persaingan diantara perusahaan pesaing, tidak cukup banyak perusahaan bisa memasuki industri ini dikarenakan PT. Indofood CBP telah membangun hambatan yang cukup tinggi bagi para pesaing baru yang ingin memasuki industri ini.

Lima Kekuatan Model (<i>Five Force</i>)	Ancaman
Pendatang baru	Rendah
Kekuatan <i>supplier</i>	Rendah
Kekuatan <i>buyer</i>	Sedang
Produk pengganti	Tinggi
Persaingan diantara perusahaan pesaing	Sedang

Tabel 1. Hasil Analisa Lima Model Kekuatan Kompetisi pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur

Analisis Strategi Restrukturisasi (Restructuring Strategy) Oleh PT. Indofood CBP

Analisis strategi restrukturisasi Indofood terdiri dari empat tahapan yaitu analisis operasi Indofood sebelum restrukturisasi, analisis sinergi dan manfaat restrukturisasi Indofood, analisis kekayaan pemegang saham dan analisis operasi jangka panjang perusahaan. Analisis kinerja PT. Nilai sinergis yang dihasilkan dari restrukturisasi perusahaan adalah selisih nilai perusahaan sebelum dan sesudah restrukturisasi. Nilai sinergis merupakan hasil reorganisasi efisiensi manajemen atau perluasan perusahaan sehingga pertumbuhan perusahaan tetap terjaga. Tujuan dari strategi restrukturisasi adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan di pasar saat harga saham naik. Nilai tetap dihitung dalam beberapa langkah yaitu:

1. Cost of Capital Calculation
2. Discounted Cash Flow (DCF)
3. DCF Spreadsheet Valuation

Indofood CBP adalah untuk mengukur pertumbuhan PT. Indofood CBP sebelum restrukturisasi. PT. Indofood CBP terhadap pertumbuhan industri makanan dan minuman (food and beverage). Pertumbuhan industri makanan dan minuman

PT.Indofood CBP dan Industri sebelum restrukturisasi dibandingkan dengan menghitung rasio COGS/Sales, SGandA/Sales, NOI/Sales, Sales/Asset dan NOI/Aset dari tahun 2003 hingga 2003 hingga 2008. Nilai rasio ini dihitung berdasarkan laporan keuangan Indofood tahun 2003-2008.

Untuk mengukur nilai sinergi dan manfaat yang dihasilkan dari restrukturisasi PT. Indofood CBP menghitung nilai perusahaan sebelum dan sesudah restrukturisasi kemudian membandingkan keduanya untuk mendapatkan nilai sinergis. Ada tiga langkah yang terlibat dalam menghitung nilai bisnis, yaitu: biaya modal, arus kas terdiskonto (DCF), dan spreadsheet DCF. Penilaian perusahaan diuji dengan menggunakan 2 cara yaitu Sensitivity Analysis dan Performance Test of Restructuring. Analisis sensibilitas matriks ditunjukkan pada Tabel 2:

Number of Years of Competitive Advantage

<i>Cost of Capital</i>	<u>2</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>14</u>
<u>7%</u>	<u>4.903,98</u>	<u>5.278,47</u>	<u>5.897,21</u>	<u>7.387,78</u>
<u>9,16%</u>	<u>4.826,25</u>	<u>5.226,64</u>	<u>5.457,36</u>	<u>6.297,44</u>
<u>14,00%</u>	<u>4.667,86</u>	<u>5.130,64</u>	<u>4.713,41</u>	<u>4.760,15</u>
<u>19,98%</u>	<u>4.498,01</u>	<u>5.041,08</u>	<u>4.111,51 3</u>	<u>3.819,71</u>

Tabel 2. PT. Indofood CBP Sensitivity Analysis Matrix

Kompetensi, Kekuatan, Kelemahan, dan Keputusan Strategis pada PT. Indofood CBP Kompetensi PT. Indofood CBP:

Produk yang sejenis tetapi berbeda dengan produk lain tentunya secara kualitas dan ciri rasa yang dirasakan berbeda. Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan, PT. Indofood CBP masih memegang peringkat teratas dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Kompetensi pada PT. Indofood CBP ada pada kreativitas serta ide dalam merancang suatu inovasi baru dan juga pengembangan produk. Pada saat ini, sekitar hampir empat puluh produk utama menguasai pasar dan bahkan hampir tujuh anak perusahaan yang dimiliki saat ini. Pendistribusian dan pemasaran pada PT. Indofood CBP mudah, sehingga dapat ditemukan di berbagai tempat. Dimana hal tersebut menunjukkan kekuatan kompetensi pada PT. Indofood CBP yang distribusinya pada produk memungkinkan untuk tersedia dimanapun.

Kekuatan PT Indofood CBP Sukses Makmur::

1. Margin yang tinggi dibandingkan dengan pesaing industri, meskipun PT Indofood CBP menghadapi tekanan profitabilitas yang menurun, dibandingkan dengan pesaingnya, PT Indofood CBP masih memiliki margin keuntungan yang lebih tinggi.
2. Posisi kepemimpinan pasar, PT Indofood CBP memiliki posisi kepemimpinan pasar yang kuat di industri. Ini telah membantu perusahaan untuk meningkatkan kesuksesan produk baru dengan cepat.
3. Kehadiran geografis yang luas, PT Indofood CBP memiliki jaringan rekanan dan jaringan dealer yang luas, dimana tidak hanya membantu memberikan layanan yang efisien kepada pelanggan tetapi juga membantu dalam mengelola tantangan persaingan di industri.
4. Model pendapatan yang beragam, selama bertahun-tahun PT Indofood CBP telah merambah berbagai bisnis di luar sektor tersebut. Hal ini memungkinkan perusahaan mengembangkan aliran pendapatan yang terdiversifikasi di luar sektor dan segmen.
5. Pengenalan merek yang kuat, produk PT Indofood CBP memiliki pengenalan merek yang sangat kuat dalam industri. Hal tersebut memungkinkan untuk perusahaan membebaskan premi dibandingkan dengan kompetitornya di industri.

6. Keuntungan penggerak pertama di pasar yang semakin ramai. Produk-produk baru tersebut dengan cepat meningkatkan pangsa pasar PT Indofood CBP di industri.

Kelemahan PT. Indofood CBP:

1. Biaya tinggi untuk mengganti tenaga ahli yang ada di PT Indofood CBP. Beberapa karyawan bertanggung jawab atas basis pengetahuan PT Indofood CBP dan dalam kondisi tersebut, akan sangat sulit menggantinya.

2. Loyalitas antar supplier rendah, mengingat sejarah PT Indofood CBP selalu menghadirkan inovasi baru untuk menekan harga dalam rantai pasok.

3. Penurunan pendapatan per unit untuk PT Indofood CBP Sukses Makmur, daya saing pada industri memberikan tekanan pada profitabilitas.

4. Model bisnis PT Indofood CBP Sukses Makmur dapat ditiru dengan mudah oleh para kompetitor atau pesaing dalam industri. Untuk menangani tantangan tersebut, nama perusahaan perlu di bangun model platform yang dapat mengintegrasikan vendor, pemasok, dan juga pengguna akhir.

Keputusan Strategis PT. Indofood CBP:

1. Perancangan jasa dan barang

Produksi yang dilakukan oleh PT. Indofood CBP disesuaikan dengan permintaan yang ada di pasar. Mengembangkan inovasi dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan para konsumen, khususnya selera para konsumen.

2. Kualitas

PT. Indofood CBP menetapkan sebuah komitmen dalam memproduksi/menghasilkan produk-produk makanan bermutu, halal, serta aman untuk dikonsumsi bagi konsumen. Aspek higienis, kesegaran, praktis, halal, kandungan gizi rasa, dan aman untuk dikonsumsi senantiasa menjadi prioritas PT. Indofood CBP dalam menjamin mutu produk. Produk yang dihasilkan pabrik yang dimiliki PT. Indofood CBP telah terstandarisasi secara menyeluruh, diantaranya yaitu tenaga kerja, bahan baku, barang jadi, parameter proses, dan mesin/peralatan.

3. Persediaan

Pada persediaan, PT. Indofood CBP selalu menjaga persediaan barang banyak

4. Manajemen rantai pasokan

Hubungan dengan supplier bersifat jangka panjang

5. Perancangan kapasitas dan proses

Karakteristik perusahaan dalam melaksanakan kegiatan produksi yang dimiliki PT. Indofood CBP bersifat mass production, yang artinya jenis barang yang diproduksi relatif sedikit, tetapi dengan volume produksi yang besar. Permintaan produk yang stabil, dan desain produk jarang sekali berubah dalam jangka waktu pendek ataupun menengah.

SIMPULAN

Menurut analisa Five Competitive Force, PT. Indofood CBP telah berhasil membangun barrier yang tinggi untuk pendatang baru dan memiliki kekuatan tawar-menawar yang tinggi dengan pemasok. Restrukturisasi PT. Indofood CBP dalam empat tahap dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, PT. Indofood CBP menggunakan strategi restrukturisasi karena didorong oleh kondisi internal perusahaan. Kedua, kebijakan restrukturisasi diperlukan untuk memperoleh arus kas masuk. Ketiga, meningkatkan nilai perusahaan bagi para stakeholders. Empat, peningkatan nilai Indofood tidak sebanding dengan pertumbuhan perusahaan jangka

panjang. Selain dari itu, jika dinilai dari analisis kompetensinya, PT. Indofood CBP masih memegang peringkat teratas dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya.

Referensi :

- (Arjoso, 2006) Arjoso. (2006). No Title سلطنة عمان. *Occupational Medicine*, 53(4), 130.
- Royadi, N. (2015). Bab iii metode penelitian kualitatif. <https://www.slideshare.net/RoyadiNusa/bab-iii-metode-penelitian-kualitatif>
- (Indofood et al., 2022) Indofood, P. T., Makmur, S., Dan, T., Garudafood, P. T., & Tbk, P. J. (2022). Perbandingan Manajemen Strategi. 2(1), 16-25.
- (Ristyawan, 2016) Ristyawan, M. R. (2016). Analysis of Restructuring Strategy Of PT Indofood Sukses Makmur Tbk in Developing Company Life. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(1), 46. <https://doi.org/10.26418/jebik.v5i1.16182>
- (Febby Chandra, 2020) Febby Chandra, P. (2020). Porter's Five Forces: Lima Hal Sebelum Bersaing. <https://binus.ac.id/>. <https://binus.ac.id/malang/2020/08/porters-five-forces-lima-hal-sebelum-bersaing/>
- (Ahmad Nasrudin, 2019) Ahmad Nasrudin. (2019). Strategi akuisisi dan restrukturisasi. <https://cerdasco.com/>. <https://cerdasco.com/strategi-akuisisi-dan-restrukturisasi/>
- (Wikipedia, 2020) Wikipedia. (2020). Restrukturisasi. <https://id.wikipedia.org/>. <https://id.wikipedia.org/wiki/Restrukturisasi>