

**ANALISIS STRATEGI BERSAING BUMN DALAM  
PERSAINGAN REGIONAL ASIA TENGGARA  
(Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Pusat Veteran, Gresik)**

**Prama Baswara Widigjaya  
Zainul Arifin  
M. Kholid Mawardi**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [prama.baswara@gmail.com](mailto:prama.baswara@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to understand the performance of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, knowing the competitive position of the company and the application of competitive strategy PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. The competitive position of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk at the national level is the market leader, while at the regional level, PT. Semen Indonesia (Persero) is still in the stage of market tease (Challenger). Implementation of the strategy at PT. Semen Indonesia (Persero) is the implementation of a growth strategy by expanding companies in different geographic regions. Implementation of the strategy to focus on particular market segments or lines through product differentiation become the main way PT. Semen Indonesia (Persero) in entering the market. Results of the SWOT matrix analysis, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk as a whole has leveraged its competitive advantages to cover weaknesses. The dominant advantages are utilized by the company is a large production capacity and a good corporate image. These advantages can be corporate competitive strategy to win the competition. While the main weakness of the PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk is a weakness synergize each operating company with a holding in one culture.*

**Keywords:** *Competitive strategy, competitive advantage*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk memahami kinerja PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, mengetahui posisi bersaing perusahaan dan penerapan strategi bersaing PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di lingkup nasional merupakan pemimpin pasar, sedangkan pada tingkat regional, PT. Semen Indonesia (Persero) masih dalam tahap pengusik pasar (*Challenger*). Penerapan strategi pada PT. Semen Indonesia (Persero) adalah penerapan strategi pertumbuhan dengan melakukan ekspansi perusahaan di wilayah geografis berbeda. Penerapan strategi fokus pada segmen atau lini pasar tertentu melalui differensiasi produk menjadi cara utama PT. semen Indonesia (Persero) dalam memasuki pasar. Hasil analisis matriks *SWOT*, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan telah memanfaatkan keunggulan bersaingnya untuk menutupi kelemahannya. Keunggulan dominan yang dimanfaatkan oleh perusahaan adalah kapasitas produksi yang besar dan *corporate image* yang baik. Keunggulan tersebut dapat menjadi strategi bersaing korporasi dalam memenangkan persaingan. Sedangkan kelemahan utama yang mendominasi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah kelemahan mensinergikan setiap perusahaan *operating* dengan *holding* dalam satu budaya.

**Kata Kunci :** Strategi bersaing, Keunggulan bersaing

## PENDAHULUAN

Perdagangan secara umum merupakan pertukaran barang maupun jasa antara satu pihak dengan pihak lain. Sedangkan perdagangan internasional merupakan proses jual-beli yang melibatkan subyek lebih besar, yaitu suatu negara dengan negara lainnya. Dengan adanya perdagangan internasional, diharapkan dapat lebih mensejahterkan negara-negara yang terlibat didalamnya. Namun, akan banyak hambatan yang terjadi dalam pewujudannya. Oleh karena itu dibentuklah kebijakan-kebijakan untuk meminimalisir setiap hambatan. Salah satunya adalah dengan liberalisasi perdagangan.

Porter (1997:27) menjelaskan strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif guna menciptakan posisi yang *aman (defendable position)* terhadap kelima kekuatan persaingan. Lima persaingan menurut Porter (1997:5) adalah masuknya pen<sup>g</sup> baru, ancaman produk pengganti, keku<sup>1</sup> tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, serta persaingan diantara para pesaing yang ada. Persaingan antar bisnis berlangsung kian ketat, dengan kompleksitas tinggi akibat perubahan lingkungan yang cepat dan selalu berubah. Perusahaan dituntut untuk selalu memformulasi strategi dengan cermat dalam mengantisipasi perubahan tersebut. Strategi yang digunakan sangat beragam sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Maka diperlukan strategi bersaing yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Menurut Porter (1997:3) keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menerapkan strategi generik tersebut ke dalam praktek.

Peranan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan bagian penting dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia. Tantangan BUMN kini dengan adanya perdagangan bebas tidak lagi hanya memberikan pemasukan nilai kepada negara berupa pajak dan deviden, namun juga BUMN diharapkan mampu bersaing secara global. Menurut Westra (2009:01), BUMN mempunyai peran yang menentukan dalam menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, khususnya di bidang perekonomian.

BUMN selalu menjadi sorotan bagi masyarakat dan pemerintah, dikarenakan BUMN mengemban tugas dalam meningkatkan pendapatan negara. Eksistensi sebuah BUMN akan ditentukan seberapa jauh performa perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dan juga seberapa jauh kontribusi yang diberikan kepada negara. Tidak jarang perusahaan BUMN yang berada pada

tingkat performa yang sangat rendah atau krisis daya saing sehingga perusahaan harus digabung untuk menyelamatkannya dan adapula yang akhirnya harus dihentikan kegiatannya karena dianggap tidak dapat menguntungkan lagi. Berikut statistik jumlah BUMN tahun 2008-2014:

**Tabel 1**  
**Statistik Jumlah BUMN**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Mei 2014
BUMN Listed	14	15	17	18	18	20	20
BUMN Non Listed	13	12	11	109	108	105	104
Perum	14	14	14	14	14	14	14
Total BUMN	141	141	142	141	140	139	138
BUMN dengan kepemilikan negara minoritas	21	19	18	18	13	12	13

Sumber:([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id))

Dalam buku tahunan (*annual report*) PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk tahun 2013, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk melakukan akuisisi dengan perusahaan semen Thang Long Cement di Vietnam, aksi tersebut sekaligus menjadikan PT. Semen Indonesia (Persero) sebagai BUMN *multinational company* pertama di Indonesia. PT. Semen Gresik (Persero) resmi berganti nama menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) pada tanggal 7 Januari 2013. Dengan langkah *Strategic Holding Company* ini diharapkan mampu meningkatkan sinergi di lingkungan perseroan. Kini PT. Semen Indonesia (Persero) membawahi 4 perusahaan yang menjadi *Operating Company* yang diantaranya Semen Gresik, Semen Tonasa, Semen Padang dan Thang Long Cement (Vietnam). *Strategic Holding Company* tersebut dimaksudkan agar perseroan mampu lebih ekspansif dalam melakukan kegiatannya melewati batas domestik. Hal ini didukung visi dari PT. Semen Indonesia (Persero) yaitu “menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara”. Kondisi tersebut menjadi hal yang menarik bagi peneliti dalam memilih PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai objek yang akan diteliti.

Tahun 2015 merupakan tahun dimulainya kesepakatan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), Sehingga kegiatan transaksi dan investasi regional kini bersifat terbuka. Merujuk pada data Thompson Reuters, dipublikasikan [www.asia.nikkei.com](http://www.asia.nikkei.com), Senin(2/2), pada tahun 2014, nilai aksi merger dan

akuisisi di asean tumbuh sekitar 12% menjadi US\$ 68,4 miliar dari tahun sebelumnya ([mobile.kontan.co.id](http://mobile.kontan.co.id)). Dengan adanya MEA tersebut berdampak pada tingkat merger dan akuisisi (M&A) yang semakin tinggi dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di kawasan Asia Tenggara. Namun seberapa jauh kemampuan daya saing yang dimiliki Indonesia khususnya pada perusahaan BUMN yang menjadi perhatian. Dengan tantangan saat ini yang lebih kompleks, upaya apa yang dilakukan oleh BUMN dalam memenangkan persaingan menjadi alasan utama peneliti.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kinerja perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai BUMN
2. Mendeskripsikan posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam tingkat Regional Asia Tenggara
3. Mendeskripsikan penerapan strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam persaingan Regional Asia Tenggara

## KAJIAN PUSTAKA

### Bisnis Internasional

Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang melewati batas-batas negara. Menurut Gitosudarmo (2012:307) bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan antara negara yang satu dengan negara yang lain. Kini tidak sedikit perusahaan melakukan aktivitas global yang melibatkan antar dua negara atau bahkan lebih. Aktivitas bisnis internasional tidak dapat di hindari bagi para pelaku bisnis karena setiap negara akan selalu membutuhkan negara lain dalam memenuhi kebutuhan negara tersebut. Faktor ketersediaan dan kemampuan menjadi faktor mengapa suatu negara akan selalu membutuhkan negara lain.

### Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Dalam kegiatan bisnis diperlukan daya saing untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan posisi bisnis. Menurut Porter (1997:1) strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Dalam hal ini strategi bersaing bertujuan memposisikan diri ke posisi yang menguntungkan dan mempertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Strategi bersaing dapat menjadi alat untuk mengukur kemampuan baik internal maupun eksternal dalam menentukan posisi

menguntungkan dari suatu industri. Porter (1997:2) mengatakan bahwa strategi bersaing tidak hanya berespons terhadap lingkungan, tetapi juga berusaha membentuk lingkungan demi keuntungan perusahaan.

Hariadi (2005:99) mendefinisikan strategi bersaing merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap tekanan dalam persaingan. Bagaimana sebuah perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka secara *sustainable* menjadi bagian utama dalam penggunaan rumusan strategi bersaing. Dalam penyusunan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing, setiap perusahaan dihadapkan pada kondisi dan situasi yang berbeda-beda dengan lingkungan baik internal maupun eksternal yang terjadi. Penilaian dan pengukuran yang cermat terhadap situasi lingkungan begitu pula dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki akan menghasilkan strategi yang tepat.

### Strategi Korporat

Strategi korporat didefinisikan oleh Barney dan Hesterly (2008) dalam Solihin (2012:188) adalah berbagai tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan menjalankan usaha diberbagai pasar (*multiple markets*) atau berbagai jenis industri secara simultan. Wheelen dan Hunger (2004:138) menjelaskan *grand strategy* sebagai berikut:

#### 1) Strategi pertumbuhan

Perusahaan mengembangkan aktivitas usaha baik melalui konsentrasi di dalam industri yang sekarang ini dijalankan oleh perusahaan maupun melakukan diversifikasi dengan memasuki industri baru di luar industri yang selama ini menjadi domain bisnis perusahaan.

#### 2) Strategi stabilitas

Menurut Wheelen dan Hunger (2004:146), strategi stabilitas ditandai oleh berlanjutnya operasi perusahaan dengan aktivitasnya saat ini tanpa disertai dengan perubahan arah yang signifikan dalam pengelolaan usaha perusahaan (tidak ada penambahan produk baru maupun pasar yang baru).

#### 3) Strategi penciutan usaha

Solihin (2012:194) mengatakan, perusahaan boleh jadi akan mempertimbangkan untuk memilih strategi penciutan usaha (*retrenchment strategy*) manakala perusahaan memiliki berbagai kelemahan pada beberapa

produk atau seluruh lini produk sehingga perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang mengakibatkan kinerja perusahaan menjadi buruk, yang tercermin dari penurunan penjualan dan laba secara terus menerus.

### **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Keberadaan Perusahaan Negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu pilar perekonomian Indonesia, menurut Undang-Undang RI No.19 tahun 2003, BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui peyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Pemegang saham BUMN merupakan murni dari pemerintah atau diwakilkan oleh Menteri BUMN. Diperjelas sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 64 tahun 2001 tanggal 13 September 2001. Salah satu tugas menteri BUMN adalah menyampaikan laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang pembinaan BUMN kepada presiden. Selaku wakil pemegang saham tunggal hampir diseluruh BUMN mempunyai wewenang untuk mengangkat dan menghentikan direksi dan komisaris BUMN diatas persetujuan presiden. Sementara itu untuk anggota komite audit di BUMN dipilih oleh komisaris dan tugas penunjukkan kantor Akuntan Publik dalam melakukan audit atas laporan keuangan BUMN tidak diberikan kepada komite audit.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Menurut Gorman dan Clayton (1997) dalam Santana (2007:29), riset kualitatif memroses pencarian data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa sepersis kenyataannya, yang berarti membuat pelbagai kejadiannya seperti merekat, dan melibatkan perspektif (peneliti) yang partisipatif di dalam pelbagai kejadiannya, serta menggunakan penginduksian dalam menjelaskan gambaran fenomena yang diamatinya.

### **Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan perusahaan (baik internal maupun eksternal) dan strategi bersaing pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk Gresik yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dengan konsentrasi pada:

1. Kinerja perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
2. Posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam tingkat Regional Asia Tenggara
3. Penerapan strategi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam persaingan Regional Asia Tenggara

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini jenis metode analisa data yang digunakan adalah analisa data model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (2014:8) menyebutkan bahwa metode analisa data kualitatif terdiri dari tiga tahapan yaitu: *Data Condensation* (Reduksi Data), *Data Display* (Penyajian Data), dan *Drawing and Verifying Conclusions* (Mengambil Kesimpulan).

Setelah melakukan analisa, data yang didapat akan dikaitkan dengan teori yang sudah ada dan ditarik sebuah kesimpulan. Kesimpulan yang didapat akan berkaitan dengan strategi bersaing perusahaan dengan posisi bersaing pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Analisis SWOT (*Strenghts-Weakness-Opprtunity-Threats*)

Analisis ini menganalisis mengenai kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang ada pada perusahaan. dari analisis ini diharapkan akan memperoleh strategi-strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan kondisi perusahaan pada kondisi disekitarnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

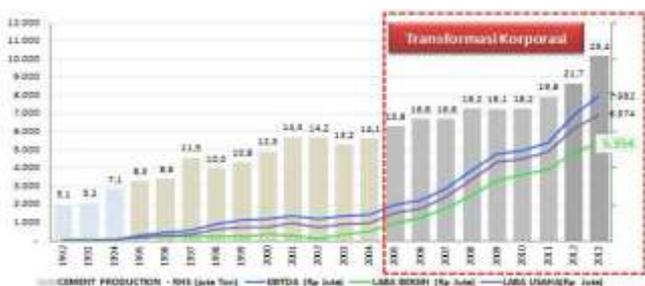
### **Kinerja Perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk**

Mengukur kemampuan kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam memasuki sebuah persaingan. Sebuah proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional merupakan bagian penting dalam penilaian kinerja. Melalui proses penilaian, perusahaan dapat menentukan sebuah strategi dan struktur keuangan yang tepat, menentukan *phase out* terhadap unit-unit perusahaan yang tidak produktif, menentukan balas jasa (*reward*) internal dan menentukan harga saham secara wajar

Menurut Hansen dan Mowen (1995) dalam Alam (2013:12) Terdapat dua penilaian kinerja, yaitu penilaian kinerja tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya, sedangkan pengukuran kinerja

kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Peneliti akan mengidentifikasi kinerja perusahaan dari aspek kinerja kontemporer. Dalam penelitian ini peneliti melihat sebuah aktivitas perusahaan sebagai aspek penting dalam mengukur kinerja PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan perusahaan hasil dari sebuah transformasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. transformasi tersebut dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih optimal dan efisien. Transformasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk terjadi pada tahun 2012. Langkah tersebut memberikan dampak signifikan terhadap korporasi. Hal tersebut tampak pada gambar berikut.



**Gambar 1: Kinerja Perusahaan Selama Transformasi**

Sumber: [www.semenindonesia.com](http://www.semenindonesia.com)

Dari Hasil Penelitian di lapangan, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk termasuk perusahaan persemenan domestik dengan tingkat kinerja yang cukup baik. Bapak Hendrawan mengatakan bahwa PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk saat ini merupakan penguasa pasar di industri semen di Indonesia. Pernyataan tersebut didukung dengan data pada Tabel berikut.

**Tabel 2**

**Pangsa Pasar per Kuartal Pertama 2015**

No	Nama Perusahaan	Pangsa Pasar	Total Pangsa Pasar
1.	Semen Indonesia		45%
	Semen Gresik	11.90%	
	Semen Padang	23.80%	
	Semen Tonasa	9.30%	
2.	Semen Baturaja		2.2%
3.	Semen Andalas		3.0%
4.	Indocement		28.2%
5.	Holcim Indonesia		13.5%
6.	Semen Bosowa		5.5%
7.	Semen Kupang		0.3%
Pemain Baru			
8.	Semen Merah Putih		2.5%

Sumber: *ASI dan Bareksa.com, Data Diolah 2015*

Pencapaian PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai pemimpin pasar juga didukung dengan kapasitas produksi yang tinggi. Kapasitas produksi yang tinggi merupakan kekuatan penting dalam bersaing di industri semen. Dengan kapasitas yang tinggi, perusahaan akan mampu memenuhi permintaan konsumen. Bapak Yosa mengatakan bahwa produk sebuah semen dapat dikatakan sebagai barang komoditas. Semen akan sulit untuk digantikan dengan produk substitusi lainnya. Sehingga pemenuhan akan produk semen akan terus berkelanjutan. Indonesia merupakan negara yang prospektif dalam industri semen. Indonesia memiliki jumlah tambang batu kapur yang banyak namun konsumsi semen masih sangat rendah, sehingga memberikan potensi pasar yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan pada Gambar 2.



**Gambar 2: Grafik Konsumsi Semen per Kapita per 2013**

Sumber: *Presentasi SMGR, Bareksa.com*

Menurut Ibu Irmawati dalam wawancara, tingkat pertumbuhan semen selalu diiringi dengan tingkat GDP pada suatu negara. Pernyataan tersebut sependapat dengan Ibu Nailu yang juga mengatakan bahwa tingkat pertumbuhan industri semen tidak akan jauh dari tingkat GDP pada negara tersebut. Pertumbuhan industri semen di Indonesia selalu meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan peningkatan penjualan semen dari tahun ke tahun di Indonesia. Peningkatan penjualan semen tersebut dapat digambarkan pada Tabel berikut.

**Tabel 3**

**Penjualan Semen di Indonesia 2008-2014**

Tahun	Penjualan Semen	Pertumbuhan YoY
2014	61 juta	+5.1%
2013	58 juta	+5.6%
2012	55 juta	+14.6%
2011	48 Juta	+20.0%
2010	40 juta	+4.2%
2009	38.4 juta	+1.1%
2008	38 juta	

Sumber: *Asosiasi Semen Indonesia (ASI) dan (www.indonesia-investments.com), data diolah 2015*

Penjualan semen di Indonesia selalu meningkat tiap tahunnya. Hal tersebut menjadikan Industri semen di Indonesia menarik dan potensial. Dalam mempertahankan posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, perusahaan berupaya untuk terus meningkatkan kinerja dalam berbagai aspek. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 4

Dalam mendukung kapasitas produksinya, Dari hasil penelitian di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk didapatkan bahwa saat ini PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk telah membangun pabrik barunya di Jawa dan Sulawesi dengan masing-masing kapasitas 2,5 juta ton. Selain pembangunan pabrik untuk meningkatkan kapasitas produksi, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk juga membangun 10 Pembangkit Tenaga Listrik Uap (PLTU) berbahan bakar batubara. *Packing plant* juga menjadi bagian penting dalam pendistribusian semen. Sadar akan hal tersebut, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk juga membangun 3 unit *packing plant* atau pabrik pengemasan semen senilai Rp 600 miliar. Pembangunan *Packing plant* akan dibangun di Sorong (Papua), Pontianak, (Kalimantan Barat), Kalimantan Timur serta Banyuwangi (Jawa Timur) untuk memudahkan distribusi semen ke berbagai daerah. Pemasangan pabrik tersebut dalam dilihat pada Gambar 3.

**Tabel 4**

**Kinerja PT. Semen Indonesia Tahun 2011-2013**

Aspek Kinerja	2011	2012	2013
Kapasitas Produksi (juta ton)	19,8	22,8	30.0
Volume penjualan (juta ton)	19.7	22.6	27.8
Pendapatan (Rp Miliar)	16.379	19.598	24.501
Laba Bersih (Rp Miliar)	3.925	4.847	5.370
Ebitda (Rp Miliar)	5.402	6.869	8.099

Sumber: *Annual Report 2011, 2012, 2013 PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, Data Diolah 2015*



**Gambar 3: Perluasan Distribusi dan Kapasitas**  
 Sumber: *Annual Report PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk 2014*

**Posisi Bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Tingkat Regional Asia Tenggara**

Dalam suatu persaingan di industri tertentu, setiap perusahaan memiliki sumber daya dan sasaran yang tentu berbeda dengan perusahaan yang lain. Terdapat perusahaan dengan usia yang cukup tua dan mapan dan adapula perusahaan yang merupakan pendatang baru dalam industri tersebut. Dengan sasaran yang berbeda-beda tersebut perusahaan mengoptimalkan kemampuan yang dimilikinya agar dapat terus meningkatkan maupun bertahan dalam posisi bersaing.

Pada Tabel 2 diatas telah menunjukkan bahwa posisi bersaing yang dimiliki oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di tingkat domestik merupakan pemimpin pasar. Menurut Kotler & Armstrong (2001:68) posisi bersaing berdasarkan peran yang dimainkan perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat yaitu, 1) pemimpin pasar (*Market Leader*). Perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi. 2) penantang pasar (*Market Challenger*) adalah perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya. 3) Pengikut pasar (*Market Follower*) adalah perusahaan peringkat ketiga dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa ingin mengganggu keseimbangan. 4) Perelung pasar (*Market Nicher*) merupakan perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang diabaikan atau dilupakan oleh perusahaan lain.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki cakupan saluran distribusi yang sangat luas bila dibandingkan dengan para pesaingnya di tingkat domestik. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menyebarkan cakupan distribusi produknya merata di Indonesia. Distribusi tersebut didukung dengan anak perusahaannya yang di masing-masing wilayah geografis Indonesia untuk memenuhi permintaan. Berikut gambar yang menunjukkan distribusi semen di Indonesia Tahun 2014-2015 ditunjukkan pada Tabel 4.4.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi *market leader* di domestik, namun pada tingkat global dimana perusahaan menempatkan pangsa pasarnya di wilayah Asia Tenggara menemui persaingan yang lebih kompleks dengan perusahaan-perusahaan multinational lainnya. Dengan persaingan yang lebih luas, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menemui berbagai macam perusahaan multinational dari seluruh dunia yang

mana perusahaan-perusahaan tersebut merupakan kompetitor kuat di dunia. Mereka memiliki posisi bersaing yang bagus di tingkat global.

Asia Tenggara merupakan pasar yang baik dalam industri semen saat ini. Hal tersebut diyakini oleh Ibu Irmawati yang menjabat sebagai *Corporate development Officer* yang menjelaskan bahwa di Asia Tenggara terdapat beberapa negara berkembang, yang mana negara tersebut akan terus melakukan pembangunan. Di Indonesia, sangat baik untuk industri semen dengan margin penjualan semen di Indonesia yang bagus akan merangsang pertumbuhan industri semen di Indonesia pula. Menurut data dari [www.bareksa.com](http://www.bareksa.com), Net profit margin tertinggi diperoleh oleh Semen Baturaja yaitu 27%. Hal tersebut dikarenakan penjualan Semen Baturaja yang hanya berada di daerah sekitar Sumatera Selatan dan Lampung. Kemudian diikuti oleh Indocement 26,4% dan Semen Indonesia sebesar 20,6%. Sementara itu perusahaan asal china Anhui Conch Cement, Siam Cement dari Thailand dan Ultratech dari India masing-masing memperoleh net margin 18%, 16% dan 10,3%.

Hal tersebut menjadi ketertarikan perusahaan-perusahaan global untuk memasuki pasar Asia Tenggara khususnya di Indonesia. Di dunia, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat dikategorikan sebagai penantang pasar (*Market Challenger*). Memiliki kekuatan dengan pasar yang bagus di Indonesia namun memiliki ambisi untuk memperluas pasarnya di luar Indonesia.

Kedepannya PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk akan mengembangkan pasarnya ke wilayah Asia. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Nailu bahwa perusahaan akan terus memperluas pasar potensial. Asia Tenggara menjadi fokus perusahaan saat ini. Hal tersebut ditunjukkan dengan upaya perusahaan mengakuisisi perusahaan semen asal Vietnam Thang Long Cement Company (TLCC) pada tahun 2012. Ambisi tersebut dibuktikan pula dengan visi perusahaan yaitu ingin menjadi perusahaan persemaman terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara.

### **Bentuk Penerapan Strategi Bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk**

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai bentuk upaya korporasi dalam menciptakan posisi yang aman. Pada awal tahun 2013 PT. Semen Gresik (Persero) berganti nama menjadi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. langkah tersebut dimaksudkan agar perseroan mampu bersaing dengan perusahaan semen lain baik di nasional maupun regional. Langkah tersebut diikuti dengan

aksi korporasi dalam bentuk akuisisi perusahaan semen di Vietnam yaitu PT. Thang Long cement Company (TLCC).

Fungsi perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi sangat jelas yaitu sebagai  *Holding Company* (HoldCo) atau disebut juga sebagai induk perusahaan bagi keempat anak perusahaannya yang disebut  *Operating Company* (Opco) yaitu PT. Semen Gresik, PT. Semen Tonasa, PT. Semen Padang dan TLCC. Dengan langkah tersebut itu pula perusahaan resmi menjadi BUMN multinasional pertama di Indonesia.

*Strategic Holding Company* merupakan alasan korporasi agar perusahaan dapat lebih mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang dalam rangka mempersiapkan perusahaan dalam posisi yang berdaya saing kuat. Suatu perusahaan melakukan penggabungan sumber-sumber ekonomis yang dimiliki oleh perusahaan lainnya. Hal tersebut seperti yang dikatakan oleh Ibu Nailu, “*Strategic holding* sangat penting buat kami agar kami mampu bersaing dengan kompetitor di Indonesia maupun di tingkat regional.” Porter (2002:31) mengungkapkan bahwa dalam menanggulangi berbagai kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus.

Menurut Porter (1997:34) strategi generik fokus adalah dengan memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau wilayah geografis tertentu. Hal tersebut dilakukan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam bersaing. Dapat dilihat dari segmen pasar yang dimiliki PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan letak wilayah geografis yang berbeda. Semen Gresik hanya akan dipasarkan pada wilayah Jawa dan sekitarnya, sedangkan untuk Semen Padang hanya dipasarkan pada wilayah Sumatera atau Indonesia barat, dan semen Tonasa hanya dipasarkan pada wilayah Indonesia timur. Namun dengan kebutuhan tertentu, semen Gresik yang akan dikirim lintas pulau dan juga negara (Ekspor) dikarenakan jenis dari produk semen Gresik yang lebih variatif dan jumlah kapasitas produksi yang paling tinggi diantara OpCo yang lain.

Dengan *strategic holding company*, perusahaan juga menjadi fokus terhadap entitas anak perusahaannya. Kini PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk hanya sebagai HoldCo. Sedangkan untuk OpCo, perusahaan memiliki fungsi produksi dan penjualan semen. Dari setiap OpCo memiliki brand produk masing-masing. Hal ini ditunjukkan PT. Semen Indonesia yang memiliki brand dan

pasar yang berbeda dari masing-masing OpcCo seperti Semen Gresik, Semen Tonasa, Semen Padang dan Thang Long Cement.

Hal tersebut menciptakan bentuk diferensiasi pada produk yang dimiliki PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. seperti yang dikatakan oleh Porter (1997:33), pada strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya dalam sejumlah aspek tertentu yang secara umum dinilai pembeli.

Perusahaan melakukan upaya pengembangan bisnis dengan strategi akuisisi. Hal ini dilakukan perusahaan agar korporasi lebih ekspansif dalam bersaing di industri semen nasional dan regional. Salah satu contoh dari bentuk strategi tersebut adalah TLCC yang menjadi partner strategis yang diakuisisi oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2013 dengan kepemilikan sebesar 70%. Bapak Hendarawan mengatakan, "Persentase kepemilikan saham Semen Indonesia pada Thang Long Cement Company 70%. Dengan kepemilikan mayoritas, maka kami dapat lebih mudah dalam menggerakkan perusahaan yang diakuisi tersebut."

### Matriks SWOT

Dari hasil penelitian yang dilakukan, peneliti akan menganalisis data melalui Matriks SWOT. Berikut Matriks SWOT yang disajikan oleh peneliti berdasarkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Dari hasil matriks SWOT yang telah disajikan di atas, dapat diketahui macam-macam strategi dari empat kudran dengan berdasarkan *strenghts*, *weakness*, *opportunities*, serta *threats* yang telah dianalisis sebelumnya, berikut penjelasan strategi yang diperoleh dari matriks SWOT.

#### a. Strategi SO (*Strenght-Opportunities*)

Strategi ini menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan dari perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada, berikut adalah strategi yang dihasilkan,

- 1) Memanfaatkan *corporate image* yang baik sebagai salah satu alat untuk melakukan partner strategis di wilayah Asia Tenggara
- 2) Memanfaatkan *brand equity* yang baik untuk meningkatkan pasar dan memberikan *brand satisfaction* kepada *consumer*.
- 3) Memanfaatkan posisi bersaing yang strategis dengan investasi langsung ke wilayah geografis yang strategis.
- 4) Memanfaatkan sumber bahan baku yang banyak untuk meningkatkan produksi

5) Meningkatkan ekspor dengan masuknya MEA 2015.

#### b. Strategi ST (*Strenght-Treaths*)

Strategi ini digunakan untuk menciptakan strategi dengan menggunkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berikut adalah strategi yang dihasilkan,

- 1) Memanfaatkan *corporate image* sebagai kredibilitas untuk melakukan investasi pada suatu negara
- 2) Menggunakan *brand image* untuk mereduksi ancaman pesaing baru
- 3) Menganalisis budaya pada anak perusahaan maupun partner strategis
- 4) Melakukan inovasi produk

#### c. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan dengan cara memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah beberapa startegi yang dihasilkan,

- 1) Melakukan peningkatan kemampuan dan penetapan standar kerja sebagai perusahaan MNC
- 2) terus melakukan pengembangan perusahaan melalui partner strategis maupun peningkatan kapasitas di suatu negara dengan pertumbuhan industri yang baik
- 3) Melakukan penyatuan budaya korporasi kepada setiap anak perusahaan

#### d. Strategi WT (*Weakness-Treaths*)

Strategi ini digunakan pada strategi defensif, dimana strategi ini diciptakan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman. Berikut adalah strategi yang dihasilkan,

- 1) kerjasama dengan partner strategis yang memiliki potensi pasar yang baik, sehingga untuk izin lebih mudah
- 2) Menerapkan transfer manajemen yang ada di induk perusahaan ke anak perusahaan

Strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi yang dapat diperhatikan dan digunakan, kemudian dalam matriks SWOT strategi yang digunakan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam memasuki persaingan regional berlandaskan pada strategi SO dimana strategi yang berada pada strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi SO dalam matriks SWOT menghasilkan strategi-strategi seperti memanfaatkan *corporate image*, *brand equity*, posisi bersaing yang strategis

di nasional, bahan baku yang melimpah di kawasan Asia Tenggara dan juga masuknya MEA tahun 2015. Strategi tersebut dapat meningkatkan pengembangan korporasi sebagai MNC dan juga mengoptimalkan posisi bersaing di tingkat regional.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kinerja korporasi cukup baik, dengan dimulainya transformasi korporasi menjadi *Holding Company*, PT. Semen Indonesia (Persero) dapat bekerja lebih kooperatif dengan anak perusahaan (*Operating Company*) dan juga dapat memaksimalkan daya saing pada tiap *Operating Company* sehingga PT. Semen Indonesia (Persero) mampu menguasai pasar domestik dan juga dapat memasuki pasar regional yang lebih luas. Hal tersebut dapat dilihat dari kapasitas produksi tahun 2013 sebesar 29.190 (juta ton) menjadi 32.030 di tahun 2016. Untuk laba Pendapatan sebesar Rp 24,5 triliun atau meningkat 25,0% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp19,6 triliun. Laba Bersih sebesar Rp5,4 triliun atau meningkat 10,8% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp4,8 triliun. Pangsa Pasar domestik meningkat menjadi sebesar 43,9% dibandingkan tahun 2012 sebesar 40,9%. EBITDA sebesar Rp8,1 triliun atau meningkat 17,9% dibandingkan tahun 2012 sebesar Rp6,9 triliun.
2. Saat ini posisi bersaing PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk di lingkup nasional merupakan pemimpin pasar, sedangkan pada tingkat regional, PT. Semen Indonesia (Persero) masih dalam tahap pengusik pasar (*Challenger*) yang mana *market share* tidak mendominasi namun memiliki peluang besar untuk terus tumbuh dan menjadi ancaman bagi para kompetitor dalam industri semen di Asia Tenggara.
3. Penerapan strategi pada PT. Semen Indonesia (Persero) adalah penerapan strategi pertumbuhan dengan melakukan ekspansi perusahaan di wilayah geografis berbeda. Penerapan strategi fokus pada segmen atau lini pasar tertentu dengan melalui differensiasi produk menjadi cara utama PT. semen Indonesia (Persero) dalam memasuki pasar. Didapatkan dari hasil analisis matriks SWOT, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk secara keseluruhan telah memanfaatkan keunggulan bersaingnya untuk menutupi kelemahannya. Keunggulan dominan yang dimanfaatkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah kapasitas produksi yang besar dan *corporate*

*image* yang baik. Keunggulan tersebut dapat menjadi strategi bersaing korporasi dalam memenangkan persaingan. Sedangkan kelemahan utama yang mendominasi dari PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah kelemahan mensinergikan setiap perusahaan *operating* dengan *holding* dalam satu budaya.

### Saran

1. Dalam aspek kinerja korporasi, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk diharapkan terus mampu meningkatkan kinerja untuk mampu bersaing dan unggul tidak hanya di tingkat domestik namun juga di tingkat regional atau yang lebih luas.
2. Dalam aspek posisi bersaing, diharapkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat menjaga posisi bersaing yang unggul saat ini di tingkat domestik. Dan diharapkan pula PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat meningkatkan posisi bersaing di pasar regional yang saat ini sebagai *market challenger*.
3. Dalam aspek penerapan strategi bersaing, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk telah menerapkan strategi yang tepat pada kondisi saat ini. Diharapkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk terus dapat melakukan strategi ekspansi dengan mengakuisisi perusahaan prospektif. Dan dapat terus menjaga *corporate image* yang baik untuk memanfaatkan ekspansi ke wilayah yang lebih luas.
4. Dalam analisis matriks SWOT, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk diharapkan dapat mempertahankan dan menjaga *corporate image* yang telah terbentuk dengan baik. Kemudian meningkatkan kompetensi SDM yang dimiliki untuk dapat mendukung visi perusahaan sebagai perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara. Serta terus tetap menjaga budaya inovasi yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi perlawanan dari pendatang baru

### DAFTAR PUSTAKA

- Chandrawulan. An An. 2011. *Perdagangan Internasional dan Hukum Penanaman Modal*. Bandung: PT. Alumnus
- Gitosudarmo, H. Indriyo. 2012. *Manajemen Strategis, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPF
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang: Bayu Media Publishing
- Hartono. 2011. *Development Strategy of Tapis Traditional Woven Fabric Industry* (studi

- kasus pada industri Tapis Bandar Lampung). *Jurnal Bisnis & Administrasi*. Vol. 18. No. 2
- Kotler Philip dan Armstrong, 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jilid 1 Edisi Kedelapan. Terjemahan Oleh Damos Sihombing, MBA. Jakarta: Erlangga
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga
- Kuntjoroadi, Wibowo dan Nurul Safitri. 2009. Analisis Strategi Dalam Persaingan Usaha Penerbangan Komersial (studi kasus pada PT. Garuda Indonesia). *Jurnal Bisnis & Administrasi*. Vol. 16. No. 1:45-52
- Miles M.B., A.B. Huberman, and J. Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3<sup>rd</sup> edition. California: SAGE Publicaton Ltd.
- Porter, Michael E. 2002. *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Jakarta: Erlangga
- \_\_\_\_\_. 1997. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan oleh Tim Penerjemah Aksara. Jakarta: Binarupa Aksara
- Pearce, J.A dan R. B. Robinson Jr1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Terjemahan oleh Ir. Agus Maulana MSM. Jakarta: Binarupa Aksara
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Tama
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2010. *Manajemen Strategi*, Yogyakarta : BPF
- Salvatore, Dominick. 2003. *Multinational Business Enterprise*. Jakarta: Basicbook Offset
- Santana, K. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen strategik*. Jakarta: Erlangga
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Westra, Pariata. 2009. *Administrasi Perusahaan Negara*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia
- Wheelen, Thomas L dan Hunger J. David. 2004. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Agung Julianto. Yogyakarta: Andi
- Widodo, Tri. 2010. *International Trade, Regionalism and dynamic market*. Yogyakarta: BPF
- Internet
- [www.mobile.kontan.co.id](http://www.mobile.kontan.co.id) diakases pada tanggal 19 Februari 2015 pukul. 12.23 WIB
- [www.bareksa.com](http://www.bareksa.com) diakses pada tanggal 22 Oktober 2015 pukul 14.25 WIB