

ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN DALAM EKSPANSI PASAR LUAR NEGERI (Studi Kasus Pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Akuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam)

Ezra Randalingsi Parrangan
Srikandi Kumadji
Edy Yulianto
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : Ezra.parrangan@yahoo.com

ABSTRACT

PT. Semen Indonesia is a state owned company which is located in Gresik, East Java. The company's vision is becoming a leading international cement company in Southeast Asia, the vision became the foundation of the company to expand overseas market in 2012 by acquiring a cement company in Vietnam. The purpose of this study is to analyze the factors that influence the decision of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk in expanding overseas markets, and then Knowing the strategy applied by PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk in expanding overseas markets, the last reason is to Analyze the strengths and weaknesses of the strategy at PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. This type of research is descriptive. The analytical method used is SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunities, and Threats), with EFAS, IFAS matrix, and SWOT matrix. The conclusion of this research is PT. Semen Indonesia has managed to become the first state-owned companies to expand abroad with a strong vision and desire to grow. The company also succeeded in expanding overseas markets with the right strategy. Depth analysis and always follow the market developments is required by the company to achieve the vision and mission of the company.

Keywords: Analysis Strategy, Corporate strategy, Market expansion, PT. Semen Indonesia.

ABSTRAK

PT. Semen Indonesia merupakan perusahaan persemenan yang berada dibawah naungan Badan Usaha Miliki Negara (BUMN), yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara yang menjadi landasan sehingga perusahaan melakukan ekspansi pasar ke luar negeri pada tahun 2012 dengan cara mengakuisisi perusahaan persemenan di Vietnam. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis faktor faktor yang mempengaruhi keputusan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri, kemudian Mengetahui strategi apa yang diterapkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri, yang terakhir adalah menganalisis kekuatan dan kelemahan strategi pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*), dengan matiks EFAS, IFAS dan matriks SWOT. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu PT. Semen Indonesia telah berhasil menjadi perusahaan BUMN pertama yang berekspansi ke luar negeri dengan visi yang kuat serta keinginan bertumbuh. Perusahaan juga berhasil dalam melakukan ekspansi pasar keluar negeri dengan strategi yang tepat. Analisis yang mendalam serta selalu mengikuti perkembangan pasar diperlukan oleh perusahaan.

Kata Kunci : Analisis Strategi, Strategi perusahaan, Ekspansi pasar, PT. Semen Indonesia.

PENDAHULUAN

Perdagangan bebas pada saat ini membuat pergeseran pandangan terhadap transaksi perdagangan antar negara. Semua pelaku usaha baik dari level UMKM sampai pada perusahaan berskala besar dapat dengan mudah memasuki suatu negara dengan manajemen strategi yang berbeda-beda sesuai dengan kapasitas perusahaan. Penerapan strategi yang tepat adalah harapan setiap perusahaan dalam setiap implementasi strategi yang dilakukan. Penerapan manajemen strategis merupakan suatu proses atau langkah untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mengimplementasikan proses manajemen yang baik, efektif dan efisien dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Upaya mencapai tujuan jangka panjang yang menjadi target, maka perusahaan harus mampu mengambil keputusan yang tepat serta melakukan kegiatan yang mengarah kepada pencapaian target tersebut, dengan memperhatikan dinamika pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Kesadaran terhadap manajemen strategis tersebut, maka sangat dibutuhkan pemahaman terhadap perubahan sistem manajemen perusahaan, dimana faktor eksternal perusahaan yang menjadi pertimbangan utama terhadap ancaman maupun peluang bagi perusahaan, dikarenakan faktor eksternal perusahaan berada diluar kendali perusahaan. Persaingan strategi dalam dunia bisnis memang telah menjadi sesuatu yang sering terjadi seiring dengan perkembangan pasar yang sangat pesat. Belakangan ini seiring dengan perkembangan persaingan di sektor industri persemenan di Indonesia yang semakin kompetitif, membuat PT Semen Indonesia (persero) Tbk turut serta dalam mengimplementasikan manajemen strategis untuk melakukan ekspansi pasar ke luar negeri dan menjadi perusahaan BUMN pertama yang *GO Internasional*. Implementasi manajemen strategis tersebut dapat menjadi keputusan yang baik dalam menghadapi para kompetitor utama PT Semen Indonesia (persero) Tbk di industri semen nasional.

Pemilihan strategi akuisisi perusahaan menjadi salah satu daya tarik bagi penulis untuk lebih mendalami manajemen strategis yang

diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (persero) Tbk dalam memasuki pasar luar negeri, serta menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Metode *SWOT analysis* merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui kelemahan, kekuatan ancaman, dan peluang dari organisasi. SWOT merupakan perpendekan kata dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*, dalam pemilihan strategi tersebut diperoleh informasi terkait posisi perusahaan dalam lingkungannya baik itu lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Sehingga tujuan dari analisis tersebut yaitu diperoleh formulasi strategi yang tepat serta sesuai dengan analisis lingkungan perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen Strategi

Menurut David (2006:5) manajemen strategi adalah seni dan ilmu yang digunakan untuk menformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (1997:20) didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan/formulasi dan pelaksanaan/implementasi rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Elemen Manajemen Strategi

Secara garis besar, terdapat lima elemen penting yang membentuk manajemen strategi. Menurut Jusuf, Luky, dan Devi (2013:11) lima elemen tersebut adalah : (1) Visi dan Misi Perusahaan : Visi perusahaan merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi/perusahaan, oleh karena itu, visi menyangkut usaha-usaha yang diimplementasikan untuk mencapai tujuan jangka panjang dari organisasi/perusahaan. Misi merupakan penjelasan dari keberadaan organisasi atau perusahaan. Misi dinyatakan melalui pernyataan mengenai alasan keberadaannya. (2) Analisis Internal : Tujuan dari dilakukannya analisis internal yaitu agar dapat mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, khususnya menyangkut sumber

daya keuangan, fisik, dan manusia. (3) Analisis Eksternal: Analisis eksternal dalam hal ini menyangkut analisis terhadap kondisi-kondisi yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan. Analisis eksternal menganalisis situasi industry, dan lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. (4) Pilihan Strategi (*strategy choices*) : Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan, maka selanjutnya yang akan dilakukan adalah memilih strategi yang tepat yang dapat diimplementasikan, dimana strategi tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. (5) Strategi Implementasi : Strategi implementasi adalah tahap dimana penerapan terhadap pilihan strategi yang telah dilakukan. Pimpinan perusahaan mengimplementasikan strategi tersebut sesuai dengan level atau tingkatan, baik itu pada tingkat korporat, tingkat bisnis maupun pada tingkat fungsional.

Tingkatan Strategi

1) Strategi Tingkat Korporasi/Perusahaan.

Strategi korporasi merupakan rencana manajemen atas seluruh aktifitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi perusahaan/organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan, serta alokasi sumber daya dan manajemen sinergi di antara unit-unit bisnisnya. Menurut Hariadi (2005:36) strategi korporasi adalah rencana strategi organisasi secara menyeluruh untuk perusahaan yang melakukan integrasi maupun diversifikasi, strategi tersebut diimplementasikan untuk memayungi sejumlah produk, unit bisnis atau anak perusahaan yang menjadi grup bisnisnya.

2) Strategi unit bisnis.

Strategi unit bisnis menurut Dirgantoro (2001:67) adalah strategi yang menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu. Strategi pada tingkatan ini perusahaan melakukan diversifikasi terhadap unit bisnis karena dinilai dapat memberikan tingkat pertumbuhan bagi perusahaan, selain faktor tersebut strategi ini dinilai mampu menjadi langkah untuk mendapatkan profit yang maksimal. Dengan menerapkan strategi ini perusahaan tidak akan

mengalami kesulitan dalam mengorganisir kegiatan perusahaan yang beraneka ragam dan kompleks.

3) Strategi fungsional.

Strategi fungsional menurut Hariadi (2005:38) adalah rencana strategi pada departemen tertentu atau aktivitas-aktivitas fungsi tertentu dalam kerangka organisasi dan tujuan korporasi atau unit bisnis. Setiap perusahaan pada konteks ini memerlukan strategi fungsional untuk setiap departemen utama atau aktivitas tertentu seperti pemasaran, produksi, keuangan serta strategi dalam hubungan antar karyawan. Kegunaan dari strategi fungsional ini yaitu mendukung strategi perusahaan secara menyeluruh.

Strategi Korporat

Strategi korporat adalah strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002:250). Strategi korporat dirancang dan dikontrol oleh kantor pusat, dimana dalam hal ini kantor pusat berperan sebagai pemegang kendali bagi strategi yang telah dirancang tersebut, namun strategi korporat tidak hanya sekedar strategi ataupun operasi kantor pusat, dalam hal ini strategi yang telah dirancang tersebut kemudian diimplementasikan oleh unit bisnis.

Alternatif Arah Strategi Korporat

Beberapa pilihan arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi korporat yang dipilih. Menurut Coulter (2002:252-253) arah strategi korporat yang mungkin dilakukan adalah :

1) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*), yaitu bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan dalam hal ini berarti manajer strategik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat. Caranya adalah dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi pada situasi tertentu.

2) Strategi stabilitas (*stability strategy*), yaitu bagaimana menjaga organisasi agar tetap stabil.

Memilih untuk menjaga agar organisasi berada pada tempatnya berarti tidak melaju ke depan namun juga tidak tertinggal di belakang. Strategi ini menekankan pada stabilitas organisasi.

3) Strategi pembaruan (*renewal strategy*), yaitu bagaimana membalik kinerja organisasi yang cenderung menurun. Membalik penurunan kinerja organisasi menggambarkan situasi di mana suatu organisasi mempunyai masalah minor ataupun mayor dan mungkin tengah melihat suatu kelemahan pada salah satu atau lebih dalam area kerjanya. Situasi tersebut secara tipikal diselesaikan dengan menggunakan strategi pembaruan organisasional.

Strategi Internasional

A. Bisnis Internasional

Bisnis internasional adalah segala aktivitas bisnis yang melewati batas wilayah suatu negara (Kuncoro, 2005:142). Pelaku bisnis yang terlibat pada proses bisnis internasional dapat berupa perseorangan, swasta, maupun pemerintah. Bisnis internasional dapat digolongkan pada empat jenis, yaitu : (1) Perdagangan Luar Negeri : Perdagangan luar negeri adalah aktivitas ekspor dan impor barang di sini dimaksudkan, yaitu barang atau komoditi bergerak antar negara sebagai ekspor ataupun impor. (2) Perdagangan Jasa : Perdagangan jasa adalah proses bisnis yang dilakukan dengan cara memberikan pelayanan terhadap konsumen. Selain melakukan perdagangan yang dapat dilihat (*tangible*), negara juga melakukan perdagangan dalam bentuk jasa, perusahaan internasional dibayar atas pelayanan terhadap negara lain. (3) Investasi Portofolio : adalah pembelian obligasi atau saham dalam negeri baik secara perseorangan maupun perusahaan yang berskala internasional, tanpa kontrol manajemen. (4) Investasi Asing Langsung : Investasi asing langsung adalah proses penanaman modal asing atau yang sering disebut *foreign direct investment (FDI)*.

B. Metode Ekspansi Pasar ke Luar Negeri

Suatu perusahaan yang bermaksud melakukan ekspansi usahanya ke pasar luar negeri dapat menempuh beberapa alternatif metode. Menurut Kuncoro (2005:144) ada 7 cara ekspansi ke pasar luar negeri, yaitu ekspor, pemberian lisensi, *franchising*, investasi langsung, patungan, pembukaan cabang, dan investasi portofolio. Metode tersebut dapat diimplementasikan sesuai dengan kapasitas perusahaan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang membantu dalam pengambilan keputusan demi untuk pengembangan sebuah strategi dalam suatu organisasi berdasarkan informasi dan data yang telah dikumpulkan. Analisis ini juga membantu organisasi untuk mencapai kesuksesan strategi dengan cara meningkatkan aspek-aspek kekuatan dan peluang serta menurunkan kelemahan dan tantangannya. Analisis SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threat* (ancaman). Rangkuti (2004:46) mendefinisikan Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal peluang dan ancaman. Penelitian ini menggunakan tiga matriks yaitu,

1) Matriks *Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)*

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan bisa didapatkan dari beberapa fungsional perusahaan. Matriks IFAS terdiri dari lima kolom yaitu faktor, bobot, rating, skor dan komentar. Berikut adalah format matriks IFAS :

Tabel 1 : Format Matriks IFAS

Faktor	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Eksternal				
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Hunger dan Wheelan (2003:184)

2) Matriks *External Factor Analysis Strategy (EFAS)*

Menurut Hunger dan Wheelan (2003:144) analisis EFAS digunakan oleh manajer strategis sebagai analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan kerja sebelum mengimplementasikan sebuah strategi bagi perusahaan. Matriks EFAS terdiri dari lima

kolom yaitu faktor, bobot, rating, skor dan komentar. adalah format dari tabel matriks EFAS:

Tabel 2 : Format Matriks EFAS

Faktor	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Eksternal				
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: Hunger dan Wheelan (2003:184)

3) Matriks SWOT

Menurut David (2006:284) matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan dan membantu manajer strategi dalam mengembangkan empat strategi yaitu: SO (*strengths-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strengths-threats*), WT (*weakness-threats*). Gambar berikut ini menunjukkan format dari matriks SWOT:

Gambar 1 : Format Matriks SWOT

Biarkan selalu kosong	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: David (2006:287)

METODE

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2004:3) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian deskriptif sering dikatakan sebagai sebuah penelitian tanpa eksperimen karena peneliti tidak dapat memanipulasi variabel penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan. Pengumpulan data ini bukan hanya mengamati obyek melainkan semua bentuk pengumpulan data yang diperlukan. *‘analysis means the categorising, ordering, manipulating and summarising of data to obtain answer the research question’* (Kerlinger dalam kasiram, 2010:120). Berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian:

- 1) *Participant Observation*.
- 2) Wawancara.
- 3) Dokumentasi.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri, dengan tujuan untuk menganalisis letak kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang dari strategi tersebut. Dari analisis tersebut peneliti menganalisis apakah strategi tersebut merupakan strategi yang paling tepat yang diterapkan di PT. Semen Indonesia (persero) Tbk atau dari analisis tersebut menghasilkan strategi yang lebih tepat yang bisa menjadi alternatif bagi perusahaan di masa depan. Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan analisis SWOT dengan menggunakan matriks EFAS-IFAS, dan Matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor–Faktor yang Mempengaruhi keputusan Ekspansi Pasar

Landasan utama perusahaan melakukan ekspansi pasar dikarenakan alasan dari visi perusahaan, dimana visi PT Semen Indonesia (persero) Tbk adalah menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara. Kemudian alasan selanjutnya yaitu dikarenakan keinginan dari perusahaan untuk terus berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar, karena seperti yang diketahui bahwa pangsa pasar PT Semen Indonesia (persero) Tbk di pasar nasional mencapai 39,7% (sumber: situs resmi kementerian perindustrian) pada saat sebelum melakukan ekspansi ke luar negeri. Persentase tersebut memberikan jawaban bahwa perusahaan

pada waktu itu jauh meninggalkan kompetitor terdekat seperti PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk dan PT Holcim Indonesia Tbk. Selain faktor yang telah dipaparkan tersebut, faktor lain yang menjadi landasan perusahaan melakukan ekspansi yaitu sebagai alternatif pangsa pasar di masa depan. Faktor yang dipaparkan adalah temuan penelitian serta fakta mengapa PT Semen Indonesia melakukan ekspansi pasar ke luar negeri pada tahun 2012 ke Vietnam.

Strategi Ekspansi

Strategi yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (persero) Tbk dalam ekspansi pasar luar negeri adalah strategi akuisisi perusahaan dengan cara pembelian saham. Strategi yang digunakan tersebut jika dikaitkan dengan teori dari Coulter (2002:252-253) tentang strategi korporat dapat disimpulkan bahwa strategi yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (persero) Tbk termasuk kedalam strategi pertumbuhan (*growth strategy*), yaitu bagaimana menggerakkan organisasi ke depan.

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan. Sasaran dari pertumbuhan tersebut bagi perusahaan meliputi : peningkatan omset, laba, serta kinerja yang lain. Jika dilihat dari lima cara strategi pertumbuhan menurut Coulter (2002:252-253) strategi pertumbuhan yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (persero) Tbk adalah strategi internasional. Strategi internasional adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan baik itu industri produk atau jasa dalam melakukan ekspansi ke pasar luar negeri.

Analisis Strategi Perusahaan

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara maka diketahui tentang analisis internal maupun analisis eksternal pada PT Semen Indonesia yang akan digunakan sebagai perumusan terhadap kekuatan, kelemahan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan.

1) Kekuatan

- a. Sumber daya manusia yang banyak dan berkompeten.
- b. Memiliki kekuatan dari segi keuangan
- c. Brand Image perusahaan yang kuat
- d. Perusahaan memiliki pengalaman di industri persemenan.

e. Pemimpin Pasar pada Industri Nasional.

2) Kelemahan

- a. Perusahaan belum memiliki pengalaman dalam akuisisi.
- b. Kurangnya SDM berkompeten pada perusahaan yang di akuisisi.
- c. Belum adanya teknologi SAP (*System Application and Product in data processing*) di Thang Long Cement Company (TLCC)
- d. Posisi perusahaan di pasar regional masih kurang.
- e. Kendala Bahasa yang berbeda.

3) Peluang

- a. Pertumbuhan Industri semen di Vietnam tinggi.
- b. Konsumsi Semen di Vietnam Tinggi.
- c. Lokasi Thang Long Cement yang strategis.
- d. Krisis Ekonomi di Vietnam.
- e. Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015

4) Ancaman

- a. Ancaman dari kompetitor yang sangat kompetitif.
- b. Ancaman dari perusahaan pendatang baru.
- c. Kondisi perusahaan TLCC yang memiliki hutang yang tinggi.
- d. Perbedaan sistem hukum antara Indonesia dan Vietnam.
- e. *Market share* perusahaan yang diakuisisi hanya 2%.

Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Tabel 3 : Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS)

No.	<i>Internal Factor Analysis Strategy</i> Kekuatan/ <i>Strenght</i>	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Sumber daya manusia yang banyak dan berkompeten.	0,09	3	0,27	Jumlah karyawan yang banyak dan berkompeten menjadi penunjang dalam akuisisi perusahaan di Vietnam.
2	Memiliki Kekuatan dari segi Keuangan	0,20	4	0,80	Kekuatan keuangan adalah penentu dalam akuisisi
3	<i>Brand Image</i> perusahaan yang kuat	0,10	4	0,40	<i>Brand Image</i> memudahkan masuk ke pasar yang baru
4	Perusahaan memiliki pengalaman yang kuat di industri persemenan.	0,12	4	0,48	Pengalaman akan memudahkan masuk ke pasar yang baru
5	Pemimpin Pasar pada Industri Nasional.	0,09	3	0,27	Keberhasilan di industri nasional akan membantu dalam ekspansi
Sub Total		0,60		2,22	
<i>Kelemahan/Weakness</i>					
1	Perusahaan belum memiliki pengalaman dalam akuisisi perusahaan	0,15	1	0,15	Harus teliti dalam menerapkan strategi perusahaan.
2	Kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten pada perusahaan yang di akuisisi.	0,06	3	0,18	Penambahan atau mengirim karyawan ke vietnam menjadi solusi
3	Belum adanya teknologi SAP (<i>System Application and Product in data processing</i>) di Thang Long Cement Company.	0,07	3	0,21	Teknologi adalah komponen penting yang harus diperhatikan dan segera disinkronkan.
4	Kendala Bahasa yang berbeda.	0,04	4	0,16	Peningkatan kemampuan bahasa internasional (Bhs.Ingggris) ditingkatkan.
5	Posisi perusahaan di pasar regional masih kurang.	0,08	3	0,24	Peningkatan posisi bersaing di pasar regional diperlukan.
Sub Total		0,40		0,94	
Jumlah		1,00		3,16	

Sumber: Data Diolah 2015

Penentuan bobot dalam analisis *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) ditentukan oleh peneliti yang berperan sebagai instrumen penelitian. Landasan dari pemberian nilai bobot dalam analisis IFAS berpatokan kepada jawaban yang dipaparkan oleh responden di lapangan.

Hasil analisis IFAS yang disajikan dalam bentuk tabel di atas, dapat diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kekuatan secara keuangan kemudian memiliki pengalaman dan *brand image* yang baik. Kemudian letak kelemahan perusahaan terkait dengan ekspansi yang dilakukan terletak pada belum adanya pengalaman PT Semen Indonesia terkait dengan akuisisi perusahaan.

Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Strategy*)

Tabel 4 : Matriks *eksternal Factor Analysis Strategy* (EFAS)

No.	<i>Eksternal Factor Analysis Strategy</i> Peluang/ <i>Opportunities</i>	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Pertumbuhan Industri semen di Vietnam tinggi.	0,15	4	0,60	Peluang terbuka bagi perusahaan dalam meningkatkan kapasitas produksi
2	Konsumsi Semen di Vietnam Tinggi.	0,15	4	0,60	Peluang pangsa pasar yang besar bagi perusahaan.
3	Lokasi Thang Long Cement yang strategis.	0,13	4	0,52	Memperluas saluran distribusi di kawasan regional.
4	Krisis Ekonomi di Vietnam.	0,06	3	0,18	Peluang akuisisi dengan harga yang relatif murah.
5	Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015	0,05	3	0,15	Akuisisi akan membantu perusahaan dalam bersaing pada MEA 2015.
Sub Total		0,54		2,05	
<i>Ancaman/Threats</i>					
1	Ancaman dari kompetitor yang sangat kompetitif.	0,10	2	0,20	Menerapkan strategi yang tepat dalam memasuki pasar yang baru.
2	Ancaman dari perusahaan pendatang baru.	0,10	1	0,10	Menciptakan berbagai inovasi dalam bersaing dengan sesama pendatang baru.
3	Kondisi perusahaan Thang Long Cement Company yang sedang dalam kondisi memiliki hutang yang tinggi.	0,15	1	0,15	Perlu perencanaan yang matang agar dapat mengambil langkah yang tepat.
4	Perbedaan sistem hukum antara Indonesia dan Vietnam	0,07	3	0,21	Perlu pemahaman sistem hukum yang mendalam agar tidak berbenturan dengan regulasi.
5	<i>Market share</i> perusahaan yang diakuisisi hanya 2%.	0,04	4	0,16	Penerapan strategi bersaing di pasar yang majemuk akan membantu.
Sub Total		0,46		0,82	
Jumlah		1,00		2,87	

Sumber: Data Diolah 2015

Penentuan bobot dalam analisis *Eksternal Factor Analysis Strategy* (EFAS) ditentukan oleh peneliti yang berperan sebagai instrumen penelitian. Landasan dari pemberian nilai bobot dalam analisis IFAS berpatokan kepada jawaban yang dipaparkan oleh responden di lapangan.

Hasil analisis yang diperoleh dari Matriks *eksternal Factor Analysis Strategy* (EFAS) yaitu peluang terbesar perusahaan terletak pada pertumbuhan industri dan konsumsi semen yang tinggi di vietnam, dimana masing-masing poin tersebut memperoleh bobot nilai 0,15. Sedangkan kelemahan perusahaan terletak pada kondisi perusahaan yang diakuisisi sedang dalam kondisi terlilit hutang, poin tersebut memperoleh bobot 0,15.

Matriks SWOT

Tabel 5 : Matriks SWOT

IFAS EFAS		Strengths	Weakness
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia yang banyak dan berkompeten. 2. Memiliki Kekuatan dari segi keuangan 3. <i>Brand Image</i> perusahaan yang kuat 4. Perusahaan memiliki pengalaman yang kuat di industri persemenan. 5. Pemimpin Pasar pada Industri Nasional.
Opportunities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan Industri semen di Vietnam tinggi. 2. Konsumsi Semen di Vietnam Tinggi. 3. Lokasi Thang Long Cement yang strategis. 4. Krisis Ekonomi di Vietnam. 5. Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas produksi u/ mengejar target pertumbuhan. 2. Mengejar target penjualan dengan memanfaatkan <i>brand Image</i>. 3. Memperluas pangsa pasar dengan pengalaman yang dimiliki. 4. Memanfaatkan krisis dengan investasi yang murah. 5. Meningkatkan ekspor dengan adanya MEA 2015. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis mendalam sebelum melakukan akuisisi perusahaan. 2. Manfaatkan SDM berkompeten dari Indonesia. 3. Transfer teknologi antar holding di indonesia dengan anak perusahaan di Vietnam. 4. Peningkatan kemampuan bahasa Inggris ditingkatkan. 5. MEA akan menjadi jalan dalam memantapkan posisi perusahaan di regional.
Threats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman dari kompetitor yang sangat kompetitif. 2. Ancaman dari pendatang baru. 3. Kondisi perusahaan Thang Long Cement Company yang sedang dalam kondisi memiliki hutang yang tinggi. 4. Perbedaan sistem hukum antara Indonesia dan Vietnam. 5. Market share perusahaan yang diakuisisi hanya 2% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan pengalaman untuk bersaing dengan kompetitor. 2. Menggunakan <i>brand image</i> untuk bersaing dengan pendatang baru. 3. Menggunakan kekuatan finansial dengan strategi yang tepat. 4. Memanfaatkan SDM yang berkompeten dalam menganalisis sistem hukum di negara tujuan. 5. Menggunakan pengalaman memimpin pasar di industri nasional untuk mengembangkan pasar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merger dengan perusahaan yang sudah memiliki reputasi dan pangsa pasar yang baik lebih disarankan. 2. Implementasi strategi bersaing di industri semen regional. 3. Melakukan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan terhadap SDM yang dimiliki.

Sumber : Data Diolah 2015

Berdasarkan matriks SWOT yang disajikan pada tabel 5, maka dapat diketahui macam-macam strategi dari empat kudran yang tersedia dengan memanfaatkan kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang telah dianalisis sebelumnya, berikut adalah penjelasan dari 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) Meningkatkan kapasitas produksi untuk mengejar target pertumbuhan.
- 2) Mengejar target penjualan dengan memanfaatkan *brand Image*.
- 3) Memperluas pangsa pasar dengan pengalaman yang dimiliki.
- 4) Memanfaatkan krisis dengan investasi yang murah.
- 5) Meningkatkan ekspor dengan adanya MEA 2015.

b. Strategi ST (*Srenght-Treaths*)

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

- 1) Memanfaatkan pengalaman untuk bersaing dengan kompetitor.
- 2) Menggunakan *brand image* untuk bersaing dengan pendatang baru.
- 3) Menggunakan kekuatan finansial dengan strategi yang tepat.
- 4) Memanfaatkan SDM yang berkompeten dalam menganalisis sistem hukum dinegara tujuan.
- 5) Menggunakan pengalaman memimpin pasar di indutri nasional untuk mengembangkan pasar.

c. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan dengan cara memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan kelemahan

yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah beberpa startegi yang dihasilkan,

- 1) Analisis mendalam sebelum melakukan akuisisi perusahaan.
- 2) Manfaatkan SDM berkompeten dari Indonesia.
- 3) Transfer teknologi antar holding di indonesia dengan anak perusahaan di Vietnam.
- 4) Peningkatan kemampuan bahasa Inggris ditingkatkan.
- 5) MEA akan menjadi jalan dalam memantapkan posisi perusahaan di regional.

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) Merger dengan perusahaan yang sudah memiliki reputasi dan pangsa pasar yang baik.
- 2) Implementasi strategi bersaing di industri semen regional.
- 3) Melakukan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan terhadap SDM yang dimiliki.

Strategi yang dihasilkan dalam mariks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi yang dapat diperhatikan dan digunakan, kemudian dalam matriks SWOT strategi yang digunakan oleh PT Semen Indonesia dalam proses ekspansi ke luar negeri 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 tersebut dapat terlihat jelas dalam analisis strategi yang telah dilakukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT Semen Indonesia (persero) Tbk sebagai badan usaha milik negara (BUMN) yang pertama kali melakukan ekspansi pasar keluar negeri, telah berhasil menjadi pioneer perusahaan-perusahaan BUMN untuk memiliki visi dan misi yang

berlandaskan keinginan untuk selalu ingin bertumbuh. Keinginan untuk bertumbuh dan menjadi perusahaan yang lebih besar adalah landasan utama PT Semen Indonesia (persero) Tbk dalam melakukan ekspansi pasar ke Vietnam yang memiliki pertumbuhan industri semen yang sangat baik serta memiliki tingkat konsumsi semen yang juga sangat baik.

PT Semen Indonesia (persero) Tbk dalam proses ekspansi pasar yang dilakukan, terutama ketika melakukan akuisisi terhadap perusahaan

Thang Long Cement Company di Vietnam menggunakan strategi yang sangat baik, strategi yang digunakan yaitu strategi akuisisi perusahaan. Strategi akuisisi perusahaan yang digunakan oleh PT Semen Indonesia (persero) Tbk memanfaatkan peluang-peluang yang terbuka lebar untuk menerapkan akuisisi tersebut. Peluang tersebut diantaranya seperti kondisi ekonomi negara yang sedang krisis sehingga akan mendapatkan harga yang relatif murah serta kondisi perusahaan yang sedang membutuhkan bantuan dana segar agar tetap dapat beroperasi.

Kekuatan yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (persero) Tbk dalam proses akuisisi perusahaan di Vietnam terletak pada kekuatan secara keuangan kemudian memiliki pengalaman yang kuat pada industri persemenan dan *brand image* yang baik. Faktor kekuatan-kekuatan tersebut yang kemudian dapat menjadi alasan keberhasilan strategi yang digunakan. Kemudian letak kelemahan perusahaan terkait dengan ekspansi yang dilakukan yaitu karena PT Semen Indonesia (persero) Tbk belum memiliki pengalaman dalam kaitannya dengan proses akuisisi perusahaan, terutama pada akuisisi perusahaan di luar negeri.

SARAN

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam kaitannya dengan ekspansi pasar yang telah dilakukan yaitu,

- 1) Meningkatkan posisi bersaing perusahaan di pasar regional.
- 2) Memanfaatkan masyarakat ekonomi ASEAN 2015 untuk memperbesar ekspor di pasar regional terutama dengan masuknya Thang Long Cemen di Vietnam yang akan mempermudah proses distribusi.
- 3) Lebih memanfaatkan masyarakat ekonomi ASEAN 2015 dengan cara mengirim lebih

banyak sumber daya manusia yang berkompeten ke Vietnam.

- 4) Selalu meningkatkan inovasi serta menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk mengantisipasi pendatang baru potensial dari China.

DAFTAR PUSTAKA

- Coulter, Mary K. 2002. *Strategic Management in Action*, edisi kedua. New Jersey; Prentice Hall
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management*, Diterjemahkan oleh Ichsan Setiyo Budi, Edisi kesepuluh, Buku 1, Jakarta; Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implikasi*, Cetakan pertama. Jakarta; PT Grasindo.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen, Memenangkan Perang Bisnis*. Malang; Bayumedia Publishing.
- Hunger, David J. dan Wheelan, Thomas L, 2003. *Manajemen Strategis*, Diterjemahkan oleh Julianto Agung S. Yogyakarta; ANDI
- Jusuf, Luky, dan Devi Anggrahini. 2013. *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama-Yogyakarta ; Graha Ilmu.
- Kasiram, Mohammad. 2010. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta; UIN MALIKI-PRESS
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta; Penerbit Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2004, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung; PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B, 1997. *Manajemen Strategik*, Diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana MSM, Buku 1, Jakarta; Binarupa Aksara
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan keduabelas, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandy; G. Chandra; & D. Adriana. 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI.