



TESIS

**REFORMULASI STRATEGI BISNIS PT SEMEN
INDONESIA (PERSERO) TBK UNTUK
PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING**

YULIANA WULANDARI

09211650015022

Dosen Pembimbing :

Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M. Eng, CSCP, CLTD

Departemen Manajemen Teknologi

Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Yuliana Wulandari

NRP: 09211650015022

Tanggal Ujian: 31 Agustus 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

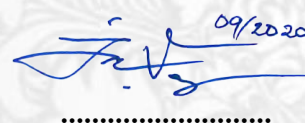
Pembimbing:

1. Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M.Eng, CSCP, CLTD
NIP: 196811091995031003



Penguji:

1. Imam Baihaqi, S.T, M.Sc, Ph.D
NIP: 198901282015041003
2. Prof. Iwan Vanany, S.T, M.T, Ph.D
NIP: 197109271999031002



Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital

Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yuliana Wulandari
NRP : 09211650015022
Program Studi : Magister Manajemen Teknologi

menyatakan bahwa tesis dengan judul :

**“REFORMULASI STRATEGI BISNIS PT SEMEN INDONESIA
(PERSERO) TBK UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN
BERSAING”**

adalah benar-benar hasil karya intelektual mandiri, diselesaikan tanpa menggunakan bahan-bahan yang tidak diijinkan dan bukan merupakan karya pihak lain yang saya akui sebagai karya sendiri.

Semua referensi yang dikutip maupun dirujuk telah ditulis secara lengkap pada Daftar Pustaka. Apabila ternyata pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku

Surabaya, 31 Agustus 2020



Yuliana Wulandari

Halaman ini sengaja dikosongkan.

DISCLAIMER

Tesis ini yang berjudul “**REFORMULASI STRATEGI BISNIS PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING**” adalah dokumen penelitian yang belum dipublikasikan. Segala macam rujukan terhadap penelitian ini harus dengan izin dosen pembimbing Tesis ini, dengan mengirimkan *e-mail* permohonan izin rujukan kepada arusdian@ie.its.ac.id. Apabila terdapat publikasi (seminar atau jurnal nasional maupun jurnal internasional) berdasarkan penelitian ini, maka selayaknya rujukan ditampilkan pada publikasi tersebut.

Halaman ini sengaja dikosongkan.

REFORMULASI STRATEGI BISNIS PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK UNTUK PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING

Nama : Yuliana Wulandari
NRP : 09211650015022
Pembimbing : Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M. Eng, CSCP, CLTD

ABSTRAK

Perubahan lingkungan internal dan eksternal berlangsung secara dinamis. Kondisi *oversupply*, banyaknya *new entry* dalam industri semen, *bargaining power of distributor* yang cukup tinggi, dan adanya bahan substitusi semen meningkatkan persaingan dalam industri semen. Selain itu kondisi politik Indonesia yang stabil (P), pertumbuhan ekonomi dunia yang melambat (E), peningkatan populasi, tingkat urbanisasi dan golongan menengah keatas (S), perkembangan teknologi proses produksi dan produk serta *building material* (T), tekanan isu lingkungan (E), kebijakan pembatasan impor semen dan penerapan ODOL (L) menjadi tantangan tersendiri bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk “PTSI” untuk terus bertumbuh. Perubahan visi perusahaan dan pasca akuisisi perusahaan merupakan perubahan internal yang terjadi di PTSI. Perubahan lingkungan eksternal dan internal tersebut menuntut PTSI untuk melakukan re-formulasi strategi bisnis dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing.

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan faktor internal dan eksternal yang paling berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PTSI dan untuk mendapatkan usulan strategi yang paling sesuai bagi PTSI. Penelitian ini menggunakan *framework* Fred R. David yang dikombinasikan dengan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*. Analisis faktor eksternal dan faktor internal dalam penelitian ini dilakukan dengan metode PESTEL dan Five Forces Porter, pada tahap pencocokan strategi digunakan SWOT Analysis, SPACE Matriks, IE Matriks, BCG dan Grand Strategy serta pada tahap akhir dilakukan pemilihan strategi alternatif dengan menggunakan QSPM.

Hasil penelitian didapatkan faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah pertumbuhan ekonomi global dan Indonesia dan kebijakan pembatasan impor semen & terak, sedangkan untuk faktor internal yang paling berpengaruh adalah SDM yang kompeten dan unggul dan budaya perusahaan. Usulan strategi alternatif yang paling sesuai bagi PTSI yaitu pengembangan pasar ekspor dan penjualan semen secara langsung (B2B).

Kata Kunci: *Analytic Hierarchy Process, framework* Fred R. David, industri semen, re-formulasi strategi

Halaman ini sengaja dikosongkan.

REFORMULATION BUSINESS STRATEGY OF PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK TO INCREASE COMPETITIVE ADVANTAGE

Name : Yuliana Wulandari
Student Number: 09211650015022
Supervisor : Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M. Eng, CSCP, CLTD

ABSTRACT

An internal and external environment is always changing dynamically in an organization. PTSI is facing a changing of internal external environments. It consists of 1) the oversupply condition, 2) the increasing of new entry, 3) the high bargaining power of the distributors, and 4) the substitution product of cement, 5) the stable political situation in Indonesia (P), 6) the slowing growth of the global economy (E), 7) the growing population, the level of urbanization, and the upper-middle-class income (S), 8) the development of process production and building material technology (T), 9) the pressure form environmental issues (E), 10) the import limitation policy for cement and ODOL policy (L). That conditions increase the competition in the cement industry. Moreover, the internal changes are occurring, such as the vision modification of PTSI, and the acquisition. Hence, the business strategy re-formulation of PTSI is required for improving competitive advantage.

The aims of this study were 1) understanding the most critical internal and external factor in the business strategy re-formulation of PTSI, and 2) obtaining the most suitable strategy proposal for PTSI. This study was performed based on the Fred R David framework combining with the Analytic Hierarchy Process (AHP). The analysis of internal and external factor was completed by PESTEL method and Five Forces Porter. The SWOT analysis, SPACE Matrix, and IE Matrix were completed. In the last steps, the alternative strategy was selected using QSPM.

In this study, the most impactful external factor was the growth of global and Indonesian economy, & the policy about import limitation for cement and clinker. Besides, the most critical internal factors were competent human resources and organization's culture. So, the suitable business strategy for PTSI was development export market and direct sales (B2B).

Keyword: Analytic Hierarchy Process, cement industry, Fred R. David framework, strategy business formulation.

Halaman ini sengaja dikosongkan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, anugerah, serta bimbingan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis “ Reformulasi Strategi Bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing” .

Penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa saran, kritik, data, dukungan moral, maupun bentuk-bentuk bantuan lainnya. Atas bantuan dan dukungan tersebut penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Eng. Ir. Ahmad Rusdiansyah, M. Eng, CSCP, CLTD sebagai Dosen Pembimbing yang selalu memberikan petunjuk, dukungan dan arahan bagi penulis dalam penyusunan Tesis ini.
2. Bapak Imam Baihaqi, S.T, M.Sc, Ph.D dan Prof. Iwan Vanany, S.T, M.T, Ph.D selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan yang konstruktif bagi penulis dalam penyusunan Tesis ini.
3. Bapak Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP selaku Kepala Departemen Manajemen Teknologi, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah memberikan arahan dan kesempatan bagi penulis dalam penyelesaian Tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah membagikan ilmunya kepada penulis.
5. Staf Sekretariat Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah memberikan bantuan dan semangat kepada penulis (Mas Reval dan Mbak Widya).
6. Suami terkasih yang tiada henti memberikan doa, bantuan, semangat dan dukungan selama penyusunan Tesis ini.
7. Orang tua di Semarang dan di Pematang Raya terkasih yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan selama penyusunan Tesis ini.
8. Saudara-saudara terkasih yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan selama penyusunan Tesis ini.

9. Rekan-rekan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang memberikan bantuan dan dukungan selama penyusunan Tesis ini.
10. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis tuliskan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam Tesis ini masih ada kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan penelitian ini.

Surabaya, 31 Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
DISCLAIMER	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xix
1 BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	20
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Manfaat Penelitian	20
1.5 Batasan Masalah	20
1.6 Asumsi Penelitian	20
1.7 Sistematika Penulisan Proposal Tesis	21
2 BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI	23
2.1 Konsep Manajemen Strategi	23
2.1.1 Definisi Strategi	23
2.1.2 Hirarki Strategi	25
2.1.3 Manajemen Strategi	26
2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi	27
2.1.5 Tahap-tahap Manajemen Strategi	27
2.1.6 Formulasi Strategi	29
2.2 Metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	46
2.3 Penelitian Sebelumnya	49
3 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	53
3.1 Metoda Penelitian	53

3.2	Kerangka Penelitian	54
3.2.1	Studi Lapangan dan Studi Literatur	54
3.2.2	Identifikasi Permasalahan	54
3.2.3	Pengumpulan Data	54
3.2.4	Pengolahan Data.....	58
A.	Analisa Lingkungan Perusahaan	58
B.	Tahap Input.....	58
C.	Tahap Pencocokan.....	62
D.	Tahap Keputusan	67
3.3	Analisis dan Pembahasan	68
3.4	Kesimpulan dan Saran.....	68
3.5	Kerangka Berfikir.....	69
3.6	Diagram Alir Penelitian.....	70
4	BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	71
4.1	Profil PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.....	71
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	71
4.1.2	Produk Yang Dihasilkan	73
4.1.3	Visi dan Misi.....	75
4.1.4	Struktur Organisasi	76
4.2	Analisa Lingkungan Eksternal	76
4.2.1	Lingkungan Politik.....	76
4.2.2	Lingkungan Ekonomi.....	79
4.2.3	Lingkungan Sosial.....	80
4.2.4	Faktor Teknologi.....	83
4.2.5	Faktor Hukum	86
4.2.6	Faktor Lingkungan	87
4.2.7	Persaingan Terjadi Antara Perusahaan dalam Industri yang Sama. 89	
4.2.8	Ancaman masuknya pendatang baru.....	92
4.2.9	Ancaman dari Produk Substitusi.....	94
4.2.10	Daya Tawar Pembeli	95
4.2.11	Daya Tawar Supplier.....	95
4.3	Analisa Lingkungan Internal	96

4.3.1	Manajemen Perusahaan.....	96
4.3.2	Produksi	97
4.3.3	<i>Supply Chain</i>	98
4.3.4	Keuangan.....	99
4.3.5	Budaya Perusahaan	100
4.3.6	SDM dan Kapabilitas	101
4.3.7	Kualitas Produk.....	101
4.3.8	Pengembangan Produk.....	102
4.3.9	Teknologi Informasi.....	102
4.3.10	Proses Bisnis Perusahaan	103
4.3.11	Pemasaran	103
4.4	Penentuan Faktor Eksternal Kunci dan Faktor Internal Kunci.....	104
4.5	Penentuan Faktor Sukses Penting dalam <i>Competitive Profile Matrix</i> .	105
4.6	Re-formulasi Strategi	106
4.6.1	Penyusunan Model Hirarki	106
4.6.2	Pengisian Kuesioner AHP.....	106
4.6.3	Pengolahan Data.....	107
4.6.4	Pembuatan EFE Matriks	112
4.6.5	Pembuatan Competitive Profile Matrix	115
4.6.6	Pembuatan IFE Matriks.....	118
4.6.7	Analisa SWOT	120
4.6.8	Analisa SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) Matrix	123
4.6.9	Boston Consulting Group Matriks	126
4.6.10	Internal Eksternal Matriks.....	127
4.6.11	Matriks Grand Strategy	127
4.6.12	Analisis pada Tahap Pencocokan.....	128
4.6.13	Quantitative Strategic Planning Matrix.....	132
5	BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	137
5.1	KESIMPULAN	137
5.2	SARAN	137
	DAFTAR PUSTAKA	139
	LAMPIRAN	143

Halaman ini sengaja dikosongkan.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Negara di Dunia Tahun 2020	3
Gambar 1.2 Skema Dukungan Pemerintah kepada BUMN.....	4
Gambar 1.3 <i>Cement Technology Road Map</i>	7
Gambar 1.4 Penerapan Teknologi Penurunan Emisi CO2 di Dunia.....	7
Gambar 1.5 Siklus Hidup Produk Semen di Indonesia.....	9
Gambar 1.6 Peta Lokasi Pabrik Industri Semen	13
Gambar 1.7 Pertumbuhan Penjualan Semen Nasional Tahun 2009 s.d 2019.....	13
Gambar 1.8 Perbandingan <i>Market Share</i> Industri Semen di Indonesia.....	15
Gambar 1.4 Peta Market Share Industri Semen di Indonesia	16
Gambar 2.1 Hirarki Strategi.....	25
Gambar 2.2 <i>Comprehensive Strategic-Management Model</i>	28
Gambar 2.3 <i>Porter Five-Forces Model</i>	31
Gambar 2.4 Matriks SPACE.....	42
Gambar 2.5 <i>Boston Consulting Group (BCG) Matriks</i>	43
Gambar 2.6 <i>IE Matriks</i>	44
Gambar 2.7 Matriks <i>Grand Strategy</i>	45
Gambar 3.1 Kerangka Berfikir.....	69
Gambar 3.2 Diagram Alir Metode Penelitian	70
Gambar 4.1 Indeks Demokrasi Indonesia dari 2009 s.d 2019	77
Gambar 4.2 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	79
Gambar 4.3 Populasi Negara di Dunia Tahun 2018	81
Gambar 4.4 Tingkat Urbanisasi Negara di Dunia Tahun 2018	81
Gambar 4.5 Konsumsi semen per kapita tahun 2017	82
Gambar 4.6 Proyeksi Peningkatan Konsumsi RT, Pemerintah dan Investasi	83
Gambar 4.7 Proses Produksi Semen	85
Gambar 4.8 Distribusi Kebutuhan Energi pada Proses Produksi	85
Gambar 4.9 Proporsi produk semen di India	88
Gambar 4.10 Proporsi produk semen di Jepang	88
Gambar 4.11 Proporsi produk semen di Eropa	89

Gambar 4.12 Perbandingan kapasitas produksi pabrik semen di Indonesia	89
Gambar 4.13. Perbandingan Kapasitas Produsen Semen Dunia &PTSI	90
Gambar 4.14. Perkembangan Volume Semen Global 2019	91
Gambar 4.15. Asumsi Kenaikan Konsumsi Semen Indonesia	91
Gambar 4.16. Kapasitas produsen semen di Asia Tenggara	92
Gambar 4.17. Kenaikan Konsumsi Semen Indonesia	93
Gambar 4.18 Pertumbuhan Penjualan Semen Nasional Tahun 2009 s.d 2019	93
Gambar 4.19 Fasilitas Distribusi PTSI	98
Gambar 4.20 Kinerja Keuangan PTSI Juli 2020	100
Gambar 4.21 Peta Market Share Industri Semen di Indonesia	103
Gambar 4.22 Korelasi GDP dengan konsumsi semen di dunia	109
Gambar 4.23 SPACE Matriks Plotting	125
Gambar 4.24 BCG Matriks	126
Gambar 4.25 IE Matriks	127
Gambar 4.26 Grand Strategy Matriks	128
Gambar 4.27 Varian Building Material	129
Gambar 4.28 Contoh-contoh Modular Housing.....	130
Gambar 4.29 Proporsi Pelanggan PTSI	131

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Proyeksi Demograsi Indonesia Tahun 2015 s.d 2035.....	4
Tabel 1.2 Trend Pendapatan Per Kapita Indonesia	5
Tabel 2.1 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	35
Tabel 2.2 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	38
Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	47
Tabel 2.4 Nilai Random Indes (RI).....	49
Tabel 2.5 Penelitian Sebelumnya	50
Tabel 3.1 Variabel Penelitian	57
Tabel 3.2 Matriks EFE	59
Tabel 3.3 Matriks IFE	60
Tabel 3.4 Matriks CPM.....	62
Tabel 3.5 Matriks SWOT	64
Tabel 3.6 Perhitungan Matriks SPACE	65
Tabel 3.7 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif.....	68
Tabel 4.1 Faktor Eksternal Kunci	104
Tabel 4.2 Faktor Internal Kunci	105
Tabel 4.3 Faktor Sukses Penting	106
Tabel 4.4 Perbandingan berpasangan antar faktor eksternal kunci	107
Tabel 4.5 Pengaruh Faktor-faktor Eksternal Kunci	108
Tabel 4.6 Matriks perbandingan berpasangan faktor-faktor internal kunci	109
Tabel 4.7 Pengaruh faktor-faktor internal kunci	110
Tabel 4.8 Matriks Perbandingan Berpasangan pada Faktor Sukses Penting	111
Tabel 4.9 Pengaruh Faktor-faktor Sukses Penting	112
Tabel 4.10 Peringkat Faktor Eksternal Kunci	113
Tabel 4.11 EFE Matriks	114
Tabel 4.12 Peringkat Faktor Sukses Penting	116
Tabel 4.13 Competitive Profile Matrix	116
Tabel 4.14 Peringkat Faktor Internal Kunci	119
Tabel 4.15 IFE Matriks	119

Tabel 4.16 SWOT Matriks	121
Tabel 4.17 Peringkat SPACE Matriks	124
Tabel 4.18 Data BCG Matriks	126
Tabel 4.19 Nilai <i>Attractive Score</i> pada Setiap Strategi Alternatif	132
Tabel 4.20 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	134

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan kondisi eksternal berlangsung secara dinamis, perubahan lingkungan eksternal ini dihadapi oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk “PTSI” sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri semen di Indonesia. Lingkungan eksternal perusahaan dapat dianalisis dengan metode *PESTLE* dan *Five Forces Porter*. Metode *PESTLE* merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi suatu perusahaan. Faktor-faktor yang dianalisis meliputi faktor politik (P), ekonomi (E), sosial (S), teknologi (T), legal (L), dan lingkungan (E).

1. Kondisi politik

Pada tahun 2019, Indonesia mengadakan pemilihan umum serentak untuk pemilihan legislatif dan presiden. Indonesia terbukti mampu melaksanakan pemilu yang aman dan damai (R. Siti Zuhro, 2019). Percepatan infrastruktur menjadi salah satu program utama selain reformasi dalam birokrasi, selain itu dengan menjaga stabilitas politik, Indonesia adalah salah satu negara di Asia Timur dan Pasifik paling dinamis dan terus tumbuh sebagai negara berpenghasilan menengah (Bank Dunia, 2020). Kondisi politik yang stabil yang didukung dengan kebijakan bidang infrastruktur menjadi pengaruh positif bagi industri semen di Indonesia termasuk PTSI. Pemerintah melakukan sosialisasi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 sebagai salah satu wujud implementasi program kerja di bidang infrastruktur. Dalam RPJMN IV tahun 2020-2024 terdapat 7 agenda pembangunan yang salah satunya adalah memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar. Pembangunan infrastruktur yang masuk dalam RPJMN IV tersebut adalah :

1. 52,78% hunian layak dan terjangkau untuk rumah tangga.
2. Pembangunan 58 unit bendungan multiguna.
3. Pengembangan 30 rute Bandara Udara baru.

4. Pembangunan jalan tol baru, jalan nasional baru dan peningkatan kondisi mantap jalan nasional.
5. Pembangunan wilayah metropolitan di luar Jawa.
6. Pemindahan Ibukota Negara.
7. Pembangunan kota baru.

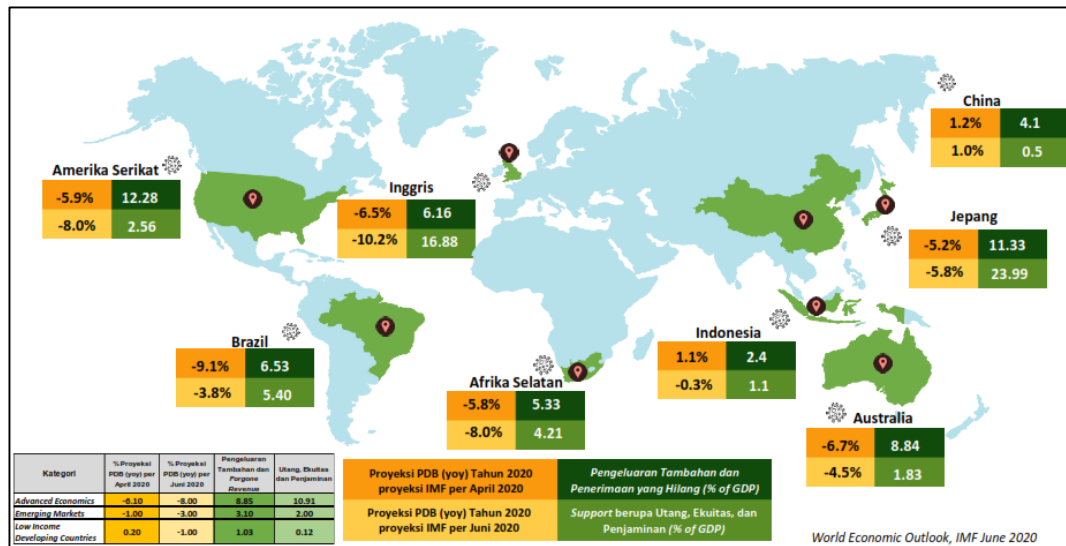
(Bapennas, 2019).

Selain kebijakan pemerintah yang membawa pengaruh positif bagi industri semen, ada juga kebijakan pemerintah yang menjadi ancaman bagi industri semen yaitu kesempatan investasi bagi produsen semen asing untuk pembangunan pabrik di Indonesia. Kebijakan pemerintah lainnya yang berpengaruh pada industri semen yaitu penetapan semen sebagai barang penting pada tahun 2015 oleh Pemerintah Republik Indonesia. Sesuai Peraturan Presiden No.71, 2015, barang penting adalah barang strategis yang berperan penting dalam menentukan kelancaran pembangunan nasional. Dengan ditetapkannya semen menjadi barang penting, maka Pemerintah dapat mengendalikan ketersediaan barang tersebut di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia baik dalam jumlah, mutu dan harga yang terjangkau. Sejalan dengan penetapan tersebut, pada tahun 2017 pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden tentang kebijakan semen satu harga untuk mencegah adanya disparitas harga antar daerah yang tinggi. Kebijakan tersebut berpengaruh pada strategi operasional industri semen nasional.

2. Kondisi ekonomi

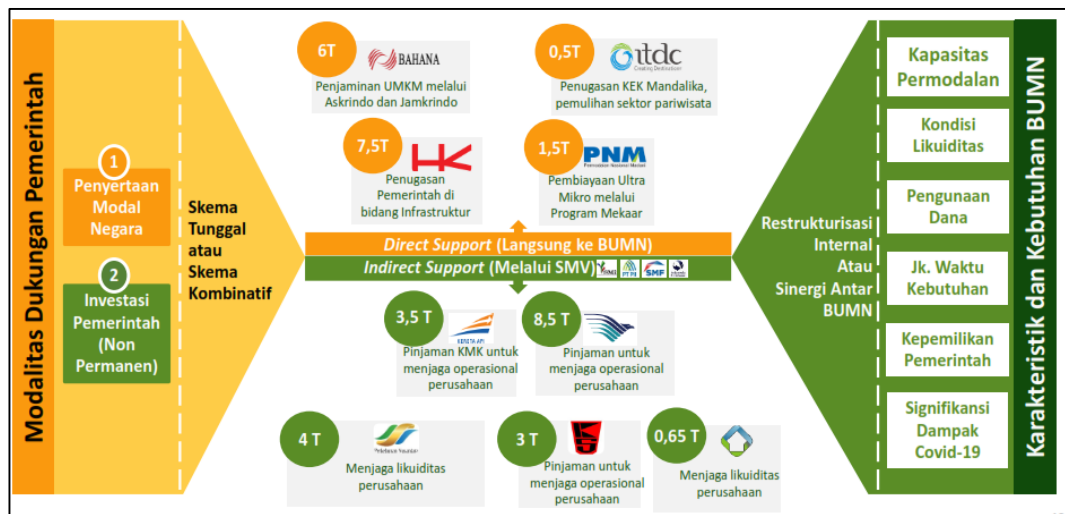
Pertumbuhan konsumsi semen sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2019 mencapai 5,02% lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 5,17%. Meskipun terjadi penurunan di tahun 2019, namun pertumbuhan ekonomi Indonesia cukup stabil hal ini dikarenakan konsumsi rumah tangga yang masih cukup dan kondisi inflasi yang terjaga di level 2,72%. Pertumbuhan ekonomi dibandingkan tahun sebelumnya, mempengaruhi pertumbuhan permintaan semen yang hanya mengalami pertumbuhan dibawah 1% pada tahun 2019. Pada semester 1 tahun 2020, dunia mengalami pandemi yang disebabkan oleh COVID-19. Berdasarkan data *World Economic Outlook* yang

diterbitkan IMF pada bulan Juni 2020, Indonesia diprognosakan akan mengalami pertumbuhan ekonomi -0,3% di tahun 2020.



Gambar 1.1 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Negara di Dunia Tahun 2020 (Kemenkeu, 2020)

Dalam rangka pemulihan ekonomi nasional, pemerintah meluncurkan program pemulihan ekonomi nasional untuk mendorong pertumbuhan pada semester 2 tahun 2020 yang salah satu programnya memberikan dukungan kepada BUMN (Kemenkeu, 2020). Skema dukungan Pemerintah kepada BUMN adalah sebagai berikut :



Gambar 1.2 Skema Dukungan Pemerintah kepada BUMN (Kemenkeu, 2020)

Salah satu BUMN yang mendapatkan dukungan dari pemerintah adalah BUMN yang bergerak dibidang konstruksi berupa penugasan di bidang infrastruktur, hal ini akan membawa pengaruh positif bagi PTSI untuk bersinergi dan menyuplai kebutuhan semen untuk program infrastruktur pemerintah.

3. Kondisi sosial

Sensus penduduk hanya dilakukan secara periodik pada tahun-tahun yang berakhir dengan angka 0 (nol), data sensus penduduk yang tersedia terakhir adalah data sensus penduduk tahun 2010. Sensus penduduk ini penting bagi perencanaan strategi di perusahaan. Badan Pusat Statistik telah menerbitkan proyeksi penduduk Indonesia 2010-2035, berdasarkan data tersebut didapatkan proyeksi demografi Indonesia sebagai berikut :

Tabel 1.1 Proyeksi Demografi Indonesia Tahun 2015 s.d 2035

Proyeksi	2010	2015	2020	2025	2030	2035
Jumlah Penduduk (ribuan)	238.518,8	255.461,7	271.066,4	284.829,0	296.405,1	305.652,4
Penduduk umur 0-14 tahun (%)	28,6	27,3	26,1	24,6	22,9	21,5
Penduduk umur 15-64 tahun (%)	66,5	67,3	67,7	67,9	68,1	67,9
Penduduk umur	5,0	5,4	6,2	7,5	9,0	10,6

Proyeksi	2010	2015	2020	2025	2030	2035
≥ 65 tahun (%)						
Penduduk daerah perkotaan (%)	49,8	53,3	56,7	60,0	63,4	66,6
<i>Dependency ratio</i> (%)	50,5	48,6	47,7	47,2	46,9	47,3

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2013

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ada peningkatan usia kerja selama periode tahun 2010 s.d 2035, dengan perubahan susunan ini mengakibatkan beban ketergantungan (*dependency ratio*) juga mengalami penurunan. Penurunan beban ekonomi menunjukkan berkurangnya beban ekonomi bagi penduduk umur produktif (usia kerja). Selain hal tersebut dari tabel diatas diperoleh kesimpulan bahwa tingkat urbanisasi meningkat seiring dengan pertambahan tahun. Urbanisasi ini meningkat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu penduduk daerah perkotaan, migrasi dari desa ke kota dan reklasifikasi desa menjadi kota. Kedua kondisi tersebut memberikan peluang bagi PTSI.

Kondisi sosial Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, Indonesia mampu meningkatkan predikatnya dari *lower middle income* menjadi *upper middle income* pada bulan Juli 2020 berdasarkan data Bank Dunia. Kondisi sosial yang semakin baik, maka kebutuhan masyarakat akan kebutuhan papan semakin meningkat dan hal ini akan membuka peluang bagi PTSI sebagai produsen semen di Indonesia.

Tabel 1.2 Trend Pendapatan Per Kapita Indonesia

Keterangan	1990	2000	2010	2015	2018	2019
Population growth (annual %)	1,8	1,4	1,3	1,3	1,1	1,1
GNI per capita, Atlas method (current US\$)	560,0	580,0	2.530,0	3.430,0	3.850,0	4.050,0
GNI per capita, PPP (current international \$)	2.930,0	4.430,0	8.280,0	9.910,0	11.310,0	11.930,0
Urban population growth (annual %)	4,9	4,3	2,9	2,5	2,3	2,3

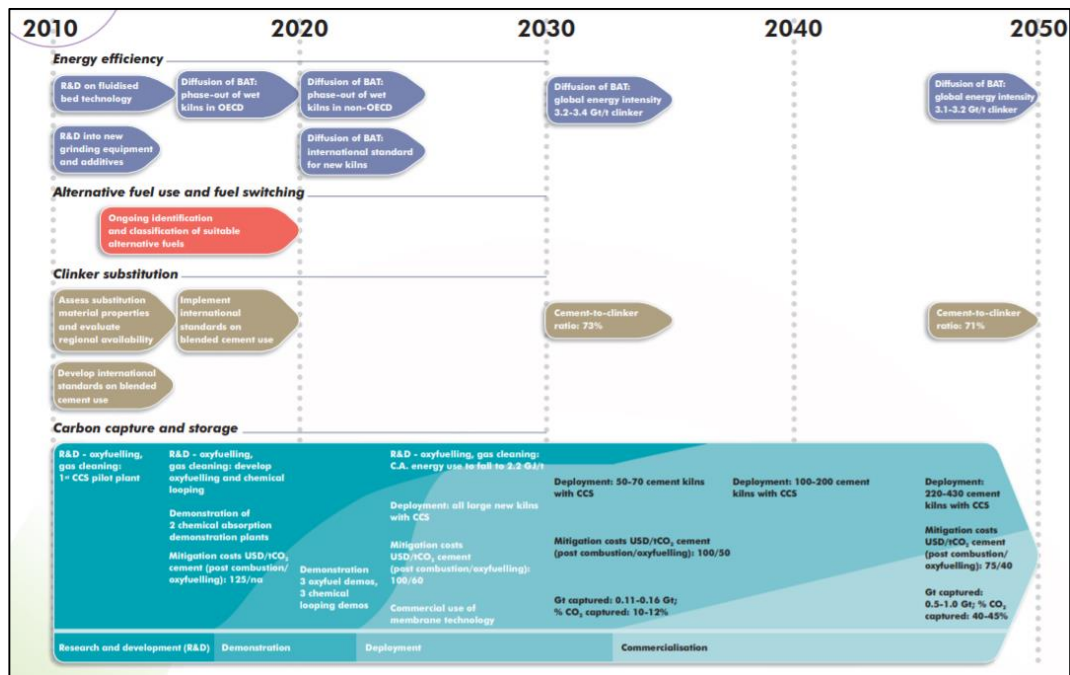
Keterangan	1990	2000	2010	2015	2018	2019
GDP growth (annual %)	7,2	4,9	6,2	4,9	5,2	5,0
Inflation, GDP deflator (annual %)	9,1	20,4	15,3	4,0	3,8	1,6

Sumber: Bank Dunia, 2020

4. Faktor Teknologi

Technology Life-Cycle (TLC) dari proses produksi semen memiliki umur yang panjang (memiliki variasi yang kecil dalam teknologi bila dikaitkan dengan waktu) (Mamaghani,2015). Perkembangan teknologi dalam proses produksi semen berkembang sejak abad ke 19, dimana teknologi produksi semen berkembang dari proses produksi basah menjadi proses produksi kering yang digunakan hingga saat ini. Pengembangan teknologi proses produksi semen hingga saat ini masih berkembang dan difokuskan pada usaha dalam penurunan emisi CO₂.

Berdasarkan *Cement Technology Roadmap* yang dikeluarkan oleh *International Energy Agency* bahwa proses produksi semen sampai dengan tahun 2050 ditekankan pada penurunan emisi CO₂. Seperti diketahui semen merupakan salah satu industri yang menghasilkan CO₂ dalam jumlah besar. Bahkan dari beberapa jurnal didapatkan bahwa program penurunan emisi CO₂ tersebut pada industri semen di China menjadi *mandatory* (Weiguo Shen, 2016) dan industri semen harus fokus pada strategi penurunan efek rumah kaca (GHG) untuk menjaga keberlanjutan produksinya (Sachin Balsara, 2019). Pengembangan teknologi dalam penurunan emisi CO₂ diantaranya dengan teknologi CO₂ *capture*, penurunan rasio klinker pada semen, pemanfaatan bahan baku dan bahan bakar alternatif, dan efisiensi energi panas dan intensitas penggunaan listrik sebagaimana yang tergambar pada Gambar 1.3 *Cement Industry Roadmap* dan Gambar 1.4 Penerapan Teknologi Penurunan Emisi CO₂ di Dunia (*International Energy Agency*, 2019)



Gambar 1.3 Cement Technology Road Map (International Energy Agency, 2019)

Region	Technologies	BLUE low demand			BLUE high demand		
		2015	2030	2050	2015	2030	2050
Canada and United States	Energy use (Mtoe)	12.4	11.4	12.3	12.2	11.3	14.2
	Share of alternative fuel use	8%	21%	37%	9%	22%	38%
	Clinker to cement ratio	0.90	0.85	0.81	0.90	0.84	0.81
	CO ₂ captured (Mt)	0	4.9	21.5	0	9.3	43.0
European Union 25	Energy use (Mtoe)	15.5	13.3	13.7	16.5	15.7	19.0
	Share of alternative fuel use	17%	28%	39%	18%	30%	40%
	Clinker to cement ratio	0.76	0.73	0.69	0.76	0.72	0.71
	CO ₂ captured (Mt)	0	4.3	20.7	0	9.4	69.8
Other OECD Europe	Energy use (Mtoe)	2.7	3.3	3.9	2.9	3.9	3.4
	Share of alternative fuel use	19%	30%	39%	21%	30%	40%
	Clinker to cement ratio	0.82	0.80	0.80	0.78	0.72	0.73
	CO ₂ captured (Mt)	0	1.7	5.5	0	4.6	3.7
OECD Pacific	Energy use (Mtoe)	9.7	8.2	7.5	10.3	9.5	10.7
	Share of alternative fuel use	12%	23%	35%	13%	24%	35%
	Clinker to cement ratio	0.83	0.77	0.72	0.82	0.76	0.72
	CO ₂ captured (Mt)	0	4.0	15.8	0	7.2	38.2
China	Energy use (Mtoe)	118.2	66.1	53.3	118.8	85.6	76.9
	Share of alternative fuel use	8%	20%	36%	8%	14%	34%
	Clinker to cement ratio	0.72	0.69	0.68	0.71	0.69	0.70
	CO ₂ captured (Mt)	0	25.0	82.0	0	40.3	236.8
India	Energy use (Mtoe)	19.4	29.9	47.4	19.6	33.6	60.1
	Share of alternative fuel use	13%	23%	33%	15%	27%	35%
	Clinker to cement ratio	0.77	0.73	0.71	0.77	0.72	0.72
	CO ₂ captured (Mt)	0	23.7	99.8	0	28.8	173.1
Other developing Asia	Energy use (Mtoe)	24.7	35.1	51.2	26.3	39.4	64.5
	Share of alternative fuel use	11%	21%	34%	15%	28%	35%
	Clinker to cement ratio	0.78	0.72	0.70	0.78	0.72	0.73
	CO ₂ captured (Mt)	0	21.4	100.2	0	21.0	150.6
Economies in transition	Energy use (Mtoe)	14.7	12.7	10.8	17.9	13.2	16.2
	Share of alternative fuel use	14%	22%	35%	7%	16%	37%
	Clinker to cement ratio	0.77	0.74	0.72	0.77	0.74	0.72
	CO ₂ captured (Mt)	0	1.5	12.9	0	4.1	19.0
Latin America	Energy use (Mtoe)	14.5	18.4	26.4	14.4	18.5	32.7
	Share of alternative fuel use	16%	25%	39%	16%	25%	40%
	Clinker to cement ratio	0.73	0.71	0.70	0.73	0.71	0.72
	CO ₂ captured (Mt)	0	9.7	49.7	0	11.8	73.3
Africa and Middle East	Energy use (Mtoe)	25.5	30.5	47.0	26.4	35.3	68.0
	Share of alternative fuel use	11%	22%	35%	14%	25%	35%
	Clinker to cement ratio	0.82	0.77	0.74	0.81	0.76	0.76
	CO ₂ captured (Mt)	0	8.4	97.1	0	21.5	158.7

Gambar 1.4 Penerapan Teknologi Penurunan Emisi CO₂ di Dunia (International Energy Agency, 2018)

Baru-baru ini pemerintah mencanangkan “*Making Indonesia 4.0*” untuk merevitalisasi industri manufaktur di Indonesia. Era Industri 4.0 (IR 4.0) adalah era industrialisasi yang saat ini sedang menjadi arah tujuan bagi pembangunan dan pengembangan sektor industri dan manufaktur dunia (Suharman, 2019). Terdapat 5 teknologi mendasar sebagai fundamental penguasaan teknologi terhadap daya saing suatu negara, industri manufaktur dan *value chain* proses produksi antara lain:

1. *Artificial Intelligence (AI)*
2. *Internet of Things (IoT)*
3. *Wearables Technology (Augmented Reality-AR and Virtual Reality-VR)*
4. *Advanced Robotics*
5. *3D Printing.*

(A. Kearney, 2017).

Era industri 4.0 juga mewarnai trend pengembangan teknologi untuk produk semen di dunia diantaranya :

1. Pengembangan teknologi produk khusus seperti *self-healing concrete*, semen warna, semen tinggi alumina, dan lainnya (Wang, 2013)
2. Pengembangan teknologi *building material* (Stevulova, 2018)
3. Pengembangan modular construction seperti *pre-fab* (Generalova, 2016).
4. Pengembangan teknologi *3D concrete printing technology* (Sanjayan, 2019).

Berdasarkan data penjualan semen dari tahun ke tahun, maka dapat digambarkan Grafik siklus hidup produk semen di Indonesia sebagai berikut :



Gambar 1.5 Siklus Hidup Produk Semen di Indonesia (Olahan Pribadi, 2020)

Siklus hidup produk diatas didapatkan dari volume penjualan semen per tahun sesuai dengan pendekatan Kotler dimana siklus hidup produk sebagai salah satu usaha untuk mengenali tahapan yang berbeda dalam sejarah penjualan produk. Siklus hidup ini dibagi menjadi 4 tahapan proses yaitu :

1. *Introduction* (perkenalan) yang merupakan periode pertumbuhan penjualan saat produk dikenalkan di pasar
2. *Growth* (pertumbuhan) yang merupakan periode penerimaan pasar yang cepat dengan peningkatan revenue yang cepat.
3. *Maturity* (kedewasaan) yang merupakan periode pertumbuhan penjualan yang cenderung stabil.
4. *Decline* (penurunan) yang merupakan periode pertumbuhan penjualan yang menurun.

Dengan memperhatikan pengembangan teknologi proses produksi, teknologi produk dan siklus hidup produk semen di Indonesia, maka pengembangan teknologi menjadi salah satu faktor kunci dalam pengembangan strategi PTSL.

5. Faktor Legal

Pemerintah Indonesia menerbitkan Permendag No. 7 tahun 2018 untuk pembatasan impor semen dan klinker ke Indonesia, dengan berlakunya peraturan

ini maka importir harus meminta persetujuan Kementerian Perindustrian dan Kementerian Perdagangan terlebih dahulu untuk melakukan impor semen ataupun klinker. Hal ini membawa dampak positif bagi PTSI sebagai produsen semen di Indonesia.

Asosiasi Semen Indonesia mengajukan usulan moratorium pembangunan pabrik semen baru di Indonesia, namun usulan tersebut ditolak oleh pemerintah. Pemerintah sampai dengan saat ini masih mengizinkan investasi pembangunan pabrik semen baru di Indonesia.

Pada tahun 2018 pemerintah menerbitkan kebijakan satu harga, hal ini berpengaruh ke PTSI dengan kebijakan pemotongan harga semen sebesar Rp. 3000,-. Selain itu, peraturan pemerintah tentang *Over Dimension Over Loading* (ODOL) yang efektif sejak Agustus 2019 menjadi ancaman bagi PTSI dalam operasionalnya.

Peraturan terkait proses produksi bersih yang wajib diikuti oleh sektor industri semen yaitu Peraturan Menteri Perindustrian No. 26 Tahun 2018 tentang Standard Industri Hijau untuk Industri Semen Portland, Peraturan Menteri Perindustrian No. 12 Tahun 2012 tentang Peta Panduan (*Road Map*) Pengurangan Emisi CO₂ Industri Semen di Indonesia, Peraturan Menteri Lingkungan Hidup No. 03 Tahun 2014 tentang PROPER.

Pemerintah juga menerbitkan peraturan tentang produk semen yaitu Peraturan Menteri Perindustrian No. 82 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan SNI Semen secara wajib. Peraturan-peraturan diatas merupakan faktor legal yang mempengaruhi strategi PTSI ke depan.

6. Faktor lingkungan

World Cement Association mendukung *Objectives Paris Agreement* untuk membatasi *global climate warming* sebesar 2 derajat pada tahun 2100 vs masa pre-industrial. Komitmen tersebut diikuti oleh beberapa negara – negara di dunia seperti India, Jepang, negara di Eropa dan Indonesia. Inisiatif yang dijalankan oleh negara-negara tersebut diantaranya efisiensi energi listrik dan panas, WHRPG, bahan bakar dan bahan baku alternatif, penurunan klinker faktor, peningkatan *reuse* dan *recycle*, dan penggunaan teknologi baru dalam proses produksi semen.

Kondisi lingkungan baik global maupun nasional mempersyaratkan *green production* dan *green product*. Hal tersebut menjadi peluang bagi PTSI untuk terus mengembangkan produk yang ramah lingkungan dalam proses produksi yang ramah lingkungan.

Kondisi eksternal yang juga mempengaruhi strategi PTSI yaitu kondisi eksternal yang dianalisis dengan menggunakan *Five Forces Porter* diantaranya :

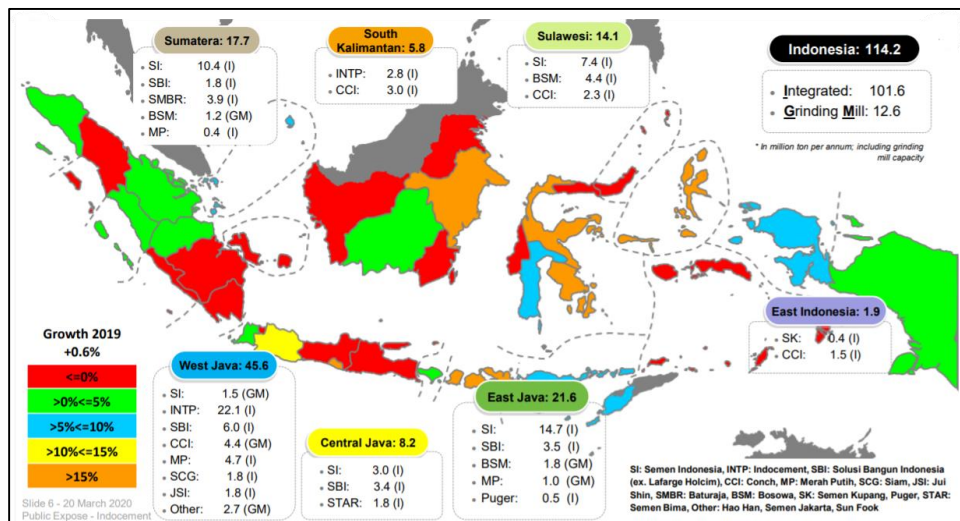
1. Persaingan terjadi antara perusahaan dalam industri yang sama (*rivalry among competition*)

Kondisi persaingan di industri semen meningkat seiring dengan banyaknya produsen semen di Indonesia baik dari perusahaan dalam negeri maupun dari luar negeri. Perusahaan Produsen semen di Indonesia tahun 2019 berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia adalah sebagai berikut :

1. PTSI dengan total kapasitas produksi terpasang sebesar 53.000.000 ton semen/tahun yang terdiri dari :
 - 1.1 PT Semen Padang di Sumatera Barat dengan kapasitas produksi terpasang 8.500.000 ton semen/tahun.
 - 1.2 PT Semen Tonasa di Sulawesi Selatan dengan kapasitas produksi terpasang 7.400.000 ton semen/tahun.
 - 1.3 Bisnis Unit Operasional Pabrik di Jawa Timur dengan kapasitas produksi terpasang 15.200.000 ton semen/tahun.
 - 1.4 PT Semen Gresik di Jawa Tengah dengan kapasitas produksi terpasang 2.300.000 ton semen/tahun.
 - 1.5 PT Solusi Bangun Indonesia dengan kapasitas terpasang 14.800.000 ton semen/tahun yang mempunyai pabrik di Aceh, Jawa Barat, dan Jawa Timur.
2. PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk., di Jawa Barat dan Kalimantan Selatan, dengan kapasitas produksi terpasang 24.900.000 ton semen/tahun.
3. PT Conch Indonesia di Sulawesi, Kalimantan Selatan, Papua, dan Jawa Barat dengan kapasitas produksi terpasang sebesar 8.900.000 ton semen/tahun.

4. PT Bosowa Maros, di Sulawesi Selatan, Sumatera dan Jawa Timur dengan kapasitas produksi terpasang 7.400.000 ton semen/ tahun.
5. PT Cemindo Gemilang dengan merek Semen Merah Putih memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 6.100.000 ton semen/tahun di Jawa Barat, Jawa Timur dan Sumatera.
6. PT Semen Baturaja, di Sumatera Selatan dengan kapasitas produksi terpasang sebesar 3.900.000 ton semen/ tahun.
7. PT Semen Kupang di Nusa Tenggara Timur dengan kapasitas produksi terpasang sebesar 400.000 ton semen/tahun.
8. PT SCG Indonesia di Jawa Barat dengan merek Semen Jawa, kapasitas produksi terpasang sebesar 1.800.000 ton semen/tahun.
9. PT Sinar Tambang Arthalestari dengan merek Semen Bima di Jawa Timur dengan kapasitas terpasang sebesar 1.800.000 ton semen/tahun.
10. PT Jui Shin Indonesia dengan merek Semen Garuda di Jawa Barat memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 1.800.000 ton semen/ tahun.
11. PT Hao Han Cement Indonesia di Banten dengan merek Semen Serang memiliki kapasitas produksi terpasang sebesar 1.200.000 ton semen/tahun.
12. PT Semen Jakarta di Banten dengan kapasitas terpasang sebesar 1.000.000 ton semen/tahun
13. PT Sun Fook Industries Indonesia di Banten dengan merek Semen Hippo memiliki kapasitas terpasang sebesar 600.000 ton semen/tahun.
14. PT Semen Puger di Jawa Timur dengan kapasitas produksi terpasang sebesar 500.000 ton semen/tahun.

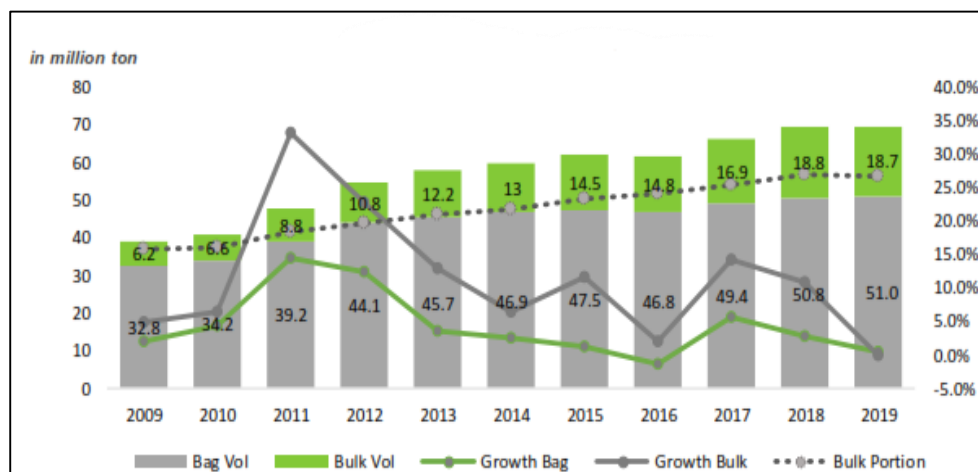
Peta lokasi pabrik industri-industri semen di Indonesia, dapat dilihat di Gambar 1.6 Peta Lokasi Pabrik Industri Semen.



Gambar 1.6 Peta Lokasi Pabrik Industri Semen (PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk., 2019).

2. Ancaman masuknya pendatang baru (*threat of new entry*)

Sejak tahun 2018, kondisi persaingan industri semen nasional meningkat hal ini dikarenakan industri semen mengalami *over supply* sebesar 37.000.000 ton semen. Peningkatan kapasitas pabrik eksisting dengan pembangunan pabrik baru yang sudah direncanakan sebelumnya menjadi sebab *over supply* semen di Indonesia.



Gambar 1.7 Pertumbuhan Penjualan Semen Nasional Tahun 2009 s.d 2019 (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2020).

Selain itu adanya investasi asing dari perusahaan China dan Thailand di Indonesia sebagaimana yang dijelaskan dalam poin sebelumnya menjadi ancaman bagi PTSI.

3. Ancaman dari produk substitusi (*threat of substitutions*)

Saat ini sudah ada bahan yang menggantikan semen sebagai perekat, bahan tersebut dari chemical. Namun harga dari bahan tersebut masih cukup tinggi/tidak ekonomis, sehingga semen masih menjadi pilihan dalam proses pembangunan. referensi konsumen terhadap produk turunan semen saat ini mulai berkembang ke produk instan dan produk yang membutuhkan waktu pengerjaan cepat.

4. Daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*)

Komposisi pelanggan PTSI didominasi oleh pelanggan ritel dengan proporsi sebesar 74,63% dan 25,37 % untuk pelanggan pabrikan dan proyek.

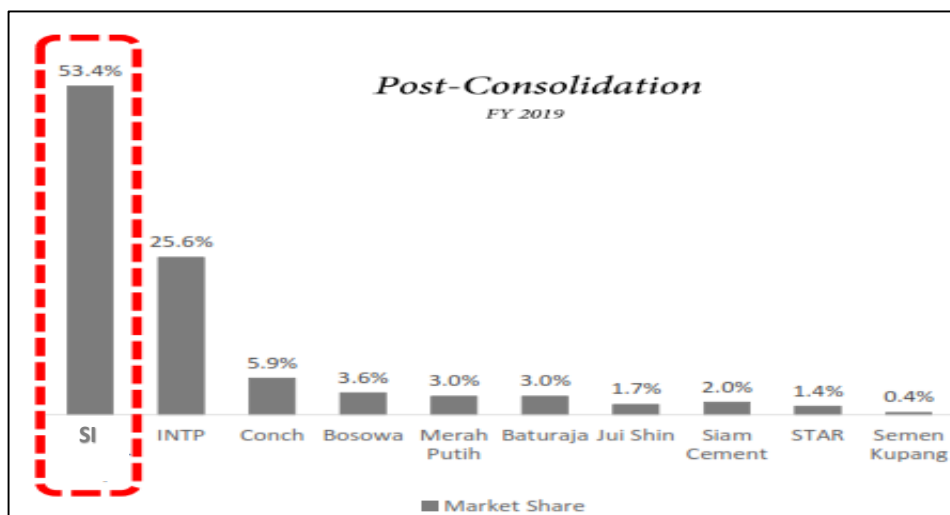
5. Daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*)

Dalam industri semen bahan baku yang digunakan adalah bahan alam berupa batu kapur dan tanah liat sebagai bahan baku utama, yang diperoleh dari tambang yang dimiliki perusahaan, dan bahan penolong yang didatangkan dari eksternal seperti pasir silika dan pasir besi dan gypsum alam. Saat ini pemakaian pasir besi sudah dapat digantikan *copper slag* yaitu limbah dari peleburan baja, demikian juga gypsum alam yang saat ini digantikan dengan gypsum sintetis yang merupakan produk samping dari pabrik pupuk dan pembangkit tenaga listrik.

Demikian juga dari sisi penyedia peralatan yang saat ini tersedia banyak supplier dimana kebutuhan perusahaan akan peralatan ini sifatnya tidak rutin hanya untuk *back up maintenance* dan perbaikan peralatan. Pengadaan besar dilakukan ketika ada modifikasi besar atau pembangunan pabrik/*grinding plant*.

Selain dari sisi kondisi eksternal, terdapat perubahan kondisi internal di PTSI yaitu adanya aksi korporasi dengan mengakuisisi perusahaan multinasional semen yaitu PT Holcim Indonesia Tbk. (PTHI) pada tahun 2019, sehingga PTSI tidak hanya menjadi pabrikan terbesar di Indonesia namun juga menjadi salah satu pemain besar bidang semen di Asia Tenggara. PTSI unggul dalam kapasitas produksi dan pangsa pasar domestik. Perbandingan *Market Share* PTSI pasca

akuisisi dengan pesaing dapat dilihat pada Gambar 1.8 Perbandingan Market Share Industri Semen di Indonesia.

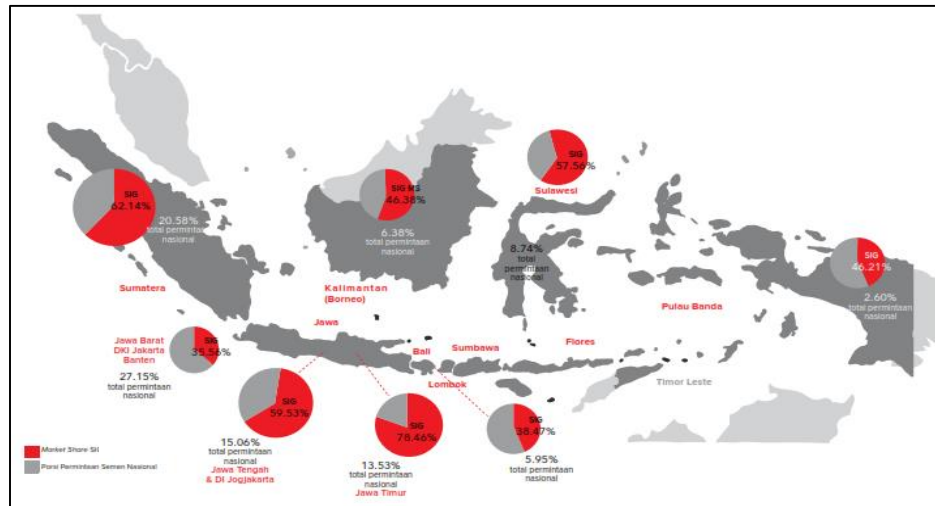


Gambar 1.8 Perbandingan *Market Share* Industri Semen di Indonesia (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2020).

Dalam menjalankan operasionalnya sebagai industri semen PTSI memiliki fasilitas produksi dan distribusi PTSI tersebar di berbagai wilayah di Indonesia menjadikan keunggulan bagi PTSI dalam mempertahankan dominasi di pasar semen nasional. Fasilitas produksi dan distribusi yang dimiliki antara lain :

1. 9 *integrated cement plant* yang berlokasi di Tuban, Pangkep, Indarung, Narogong, Lhoknga, Cilacap, Rembang, dan Quang Ninh.
2. 6 *grinding plant* yang berlokasi di Gresik, Cigading, Ciwandan, Dumai, Kuala Indah dan Ho Chi Minh.
3. 7 pelabuhan khusus yang berlokasi di Gresik, Tuban, Biringkasi, Teluk Bayur, Dumai, Lhoknga, dan Thang Long Port.
4. 32 *packing plant* yang berlokasi di Lhokseumawe, Malahayati, Belawan, Dumai, Batam, Teluk Bayur, Bengkulu, Palembang, Lampung, Ciwandan, Tanjung Priok, Banyuwangi, Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, Samarinda, Makasar, Mamuju, Palu, Biringkasi, Kendari, Bitung, Celukan Bawang, Maluku Utara, Ambon dan Sorong.

PTSI juga memiliki 5 merek yang kuat di pasar domestik yaitu Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa, Dynamix, dan Semen Andalas. Dominasi pasar semen nasional oleh PTSI tergambar dalam Gambar 1.9 Peta Market Share PTSI di wilayah Indonesia.



Gambar 1.9 Peta *Market Share* Industri Semen di Indonesia (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2019)

PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, dan PT Semen Gresik sebagai anak perusahaan PTSI mempunyai budaya perusahaan yang kental dengan aspek kedaerahan. Sedangkan PT Solusi Bangun Indonesia (ex PT Holcim Indonesia Tbk) yang menjadi anak perusahaan PTSI termuda merupakan perusahaan yang kental dengan budaya internasional. Perbedaan budaya kerja masing-masing anak perusahaan ini menjadi tantangan tersendiri bagi PTSI untuk dapat menyatukannya, agar setiap karyawan perusahaan dapat bergerak dalam satu tujuan untuk mencapai visi perusahaan.

Sejalan dengan persaingan yang ketat dan rendahnya pertumbuhan permintaan semen, maka PTSI melakukan perubahan visi perusahaan yang semula “Menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara” menjadi “Menjadi perusahaan penyedia solusi bahan bangunan terbesar di regional” pada tahun 2019 seperti yang tertuang dalam Laporan Tahunan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2019.

Perubahan visi dan misi perusahaan harus didukung dengan ketersediaan Sumber Daya Manusia yang *capable* guna pencapaian visi perusahaan tersebut. Berubahnya orientasi bisnis PTSI membuat perubahan mendasar dalam bidang SDM, dimana sebelumnya SDM fokus pada manufaktur sekarang berubah menjadi fokus pada *solution/services*. Hal ini menjadi catatan tersendiri bagi PTSI dalam pengembangan strategi ke depannya.

PTSI telah memiliki Rencana Jangka Panjang Perusahaan untuk periode tahun 2015 s.d 2019, pada akhir tahun 2019 dilakukan penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan untuk periode 2020 s.d 2024, Rencana Jangka Panjang Perusahaan tersebut dalam tahap pengkajian di internal perusahaan untuk diselaraskan dengan Rencana Jangka Panjang dari Kementerian BUMN. Manajemen menetapkan bahwa operasional tetap dijalankan dengan berpedoman RJPP 2015 s.d 2019 dengan tetap memperhatikan perkembangan kondisi internal dan eksternal perusahaan sampai dengan RJPP tahun 2020 s.d 2024 ditetapkan. Untuk itu reformulasi strategi menjadi penting bagi PTSI sebagai usulan dalam RJPP tahun 2020 s.d 2024.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PTSI tahun 2020 menggunakan asumsi kondisi politik, ekonomi, sosial, dan legal tahun 2020 yang diproyeksikan pada akhir tahun 2019, sehingga belum memasukan terkait perkembangan kondisi internal dan eksternal terakhir dan kondisi pandemi COVID-19. Saat ini RKAP 2020 sedang dilakukan evaluasi tengah tahun, dengan adanya reformulasi strategi yang memasukan kondisi terkini yang ada diharapkan mampu memberikan usulan strategi yang tepat untuk periode yang akan datang.

PTSI menerapkan beberapa strategi sesuai Rencana Jangka Panjang Perusahaan tahun 2015 – 2019 diantaranya :

1. Pertumbuhan kapasitas

PTSI melakukan ekspansi in-organik maupun organik. Ekspansi in-organik dilakukan dengan akuisisi PTHI, sedangkan ekspansi organik dilakukan dengan pembangunan pabrik Indarung VI di Padang, pembangunan pabrik Rembang di Rembang, pembangunan pabrik Semen Indonesia Aceh, dan melakukan persiapan pembangun pabrik Semen Kupang Indonesia serta melakukan berbagai program *upgrading* fasilitas pabrik yang ada untuk

meningkatkan utilisasi dan *yield* peralatan. Selain itu PTSI juga melakukan upaya perluasan tambang guna upaya pengamanan bahan baku produksi.

2. *Cost Transformation*

Energi merupakan unsur penting dalam operasional proses produksi semen. Sumber energi terbesar yang dibutuhkan dalam proses produksi semen berasal dari tenaga listrik dari PLN dan Batubara. PTSI melakukan upaya pengamanan energi dan efisiensi biaya produksi dengan membangun *Waste Heat Recovery Power Generation (WHRPG)* yang mampu menghasilkan energi listrik untuk pabrik dari sisa gas panas buang produksi. Selain proyek yang mampu menghasilkan energi listrik, perusahaan juga beralih menggunakan batubara *low* kalori. Dari sisi bahan baku dikembangkan penelitian dan pengembangan untuk mencari substitusi bahan baku dan bahan penolong pembuatan semen.

3. Penguatan citra korporasi

PTSI berkomitmen untuk terus menunjukkan kepedulian secara konsisten dengan menginvestasikan sejumlah dana untuk menciptakan kegiatan operasional yang ramah lingkungan serta mempromosikan pengembangan masyarakat sehingga memiliki makna hubungan dengan lingkungan. Program ini diharapkan secara keseluruhan mampu mengangkat citra positif PTSI dalam menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan.

4. Pemenuhan kebutuhan konsumen

Dalam era persaingan yang semakin ketat, perusahaan berusaha untuk tetap memenuhi kebutuhan konsumen secara fleksibel dan responsif dengan melakukan penyesuaian model bisnisnya untuk memenuhi permintaan konsumen secara efektif. Kualitas produk dan layanan yang handal serta ketepatan pengiriman tetap menjadi andalan perusahaan untuk menciptakan daya saing dibanding pesaingnya..

5. Penguatan faktor penunjang

PTSI berupaya melakukan standarisasi dan integrasi proses bisnis yang didukung teknologi informasi dan *human capital* untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan.

Perubahan kondisi eksternal sangat berat bagi PTSI untuk terus memenangkan persaingan dalam industri semen. Perubahan kondisi internal dan eksternal tersebut menuntut PTSI untuk melakukan reformulasi strategi bisnis yang tepat untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan di tengah semakin meningkatnya persaingan di industri persemenan dan untuk mewujudkan visi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Porter, 1980) bahwa untuk menghadapi situasi yang dinamis dan kompetitif diperlukann perumusan strategi di perusahaan. Tahapan perencanaan strategi menurut (David,2015) terdiri dari 3 tahapan yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi. Dalam penelitian ini dibatasi pada tahapan perumusan strategi.

Perumusan strategi menurut Fred R. David dimulai dengan audit internal dan eksternal untuk menganalisis faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting. Setelahnya dilakukan penentuan matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Competitive Profile Matrix* (CPM) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Tahap selanjutnya yaitu membuat matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), *Internal External* (IE), *Boston Consulting Group* (BCG) dan *Grand Strategy* (GS). Tahap terakhir yaitu tahap keputusan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dalam penelitian ini kombinasi metode Fred R. David dengan AHP menjadi metode pilihan agar diperoleh bobot yang kuantitatif dan objektif dalam faktor internal dan eksternal kunci. Pemilihan ini dilakukan oleh para *expert* yaitu *strategic decision maker* yang ada di PTSI.

Analytic Hierarchy Process merupakan metode pengukuran melalui perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh para ahli dalam skala prioritas (Saaty, 2008). Keuntungan metode AHP membuat kuantifikasi untuk faktor internal dan eksternal yang dihasilkan oleh para pengambil keputusan dalam perumusan strategi. Setelah mendapatkan hasil pembobotan dengan AHP dilanjutkan dengan pembuatan matrisk IFE, EFE, dan CPM dan diteruskan dengan tahapan *matching stage* dengan membuat matriks SWOT, matriks SPACE, IE, dan GS. Pada tahap akhir yaitu *decision stage* dengan menggunakan QSPM dengan pembobotan metode AHP kembali untuk menghasilkan prioritas strategi terbaik dari alternatif yang ada.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah strategi apakah yang paling sesuai dengan posisi PTSI untuk meningkatkan keunggulan bersaing dimasa mendatang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menentukan faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi strategi bisnis PTSI.
2. Untuk memberikan usulan strategi yang paling sesuai bagi PTSI.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat:

1. Sebagai bahan informasi bagi pihak yang mempunyai minat untuk meneliti tentang strategi bisnis dan juga sebagai informasi dasar untuk penelitian lebih lanjut
2. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, untuk menentukan dasar kebijakan dan untuk menentukan strategi perusahaan yang lebih tepat.
3. Sebagai acuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan dan bahan masukan atau pertimbangan dalam mempelajari masalah strategi bisnis perusahaan.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang ada dalam penelitian ini adalah penelitian berfokus pada perumusan strategi tidak mencakup tahapan implementasi dan evaluasi strategi.

1.6 Asumsi Penelitian

Berikut beberapa asumsi yang dibuat dalam penelitian ini adalah :

1. Kebijakan pemerintah terkait industri persemenan sebagai acuan sesuai dengan kondisi tahun 2019 dan semester 1 tahun 2020.
2. Kondisi perekonomian yang digunakan sebagai acuan sesuai dengan kondisi tahun 2019 dan semester 1 tahun 2020.

3. Visi perusahaan tetap yaitu “Menjadi perusahaan penyedia solusi bahan bangunan terbesar di Regional”.

1.7 Sistematika Penulisan Proposal Tesis

Sistematika penulisan proposal tesis ini secara garis besar dibagi kedalam tiga bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika proposal tesis ini adalah:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian serta sistematika penulisan proposal tesis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini membahas mengenai penelitian terdahulu, landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data serta yang terakhir adalah teknik analisis data.

BAB IV: PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang deskripsi obyek penelitian, data-data yang diperoleh dalam penelitian, analisis dan hasil perhitungan yang dilakukan. Pada akhir bab ini dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis serta keterbatasan yang ditemukan selama penelitian.

BAB V: KESIMPULAN

Pada bab ini diuraikan kesimpulan-kesimpulan terhadap keseluruhan pembahasan yang dilengkapi dengan saran-saran untuk perbaikan dalam penelitian di masa mendatang.

LAMPIRAN

Pada bagian ini berisi data pendukung dan hasil perhitungan kajian finansial, yang dilengkapi dengan data-data pendukung lainnya yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bab ini akan dibahas mengenai kajian pustaka dan dasar teori dari berbagai literatur dan hasil penelitian sebelumnya untuk mendukung penelitian yang dilakukan dan menjadi referensi dalam pemecahan masalah dalam penelitian ini.

2.1 Konsep Manajemen Strategi

2.1.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan hal penting bagi keberlangsungan perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Strategi perusahaan yang efektif mampu menjadikan perusahaan terus tumbuh dan berkembang menghadapi perubahan kondisi yang datangnya dari internal dan eksternal perusahaan.

Menurut David (2015), strategi adalah sarana dalam mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*. Strategi berpengaruh pada keberlangsungan jangka panjang perusahaan dan berorientasikan pada masa depan.

Istilah strategi sendiri berasal dari kata “*strategos*” yang merupakan bahasa Yunani yang mengacu pada jenderal militer dan mengombinasikan *stratos* (tentara) dan *ago* (memimpin). Tujuan strategi dalam bidang militer juga untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Sedangkan menurut Pearce II dan Robinson, strategi adalah rencana berskala besar, yang berorientasi masa depan, yang digunakan dalam berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam buku Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis (Rangkuti 2006) menyimpulkan bahwa strategi adalah perencanaan yang komprehensif, tentang bagaimana perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut beberapa kutipan pendapat para ahli mengenai strategi dalam buku tersebut :

1. Chandler : Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth : Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner : Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.
4. Porter : Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
5. Andrews, Chaffe : Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholders*, seperti *stakeholders*, *debtholders*, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Hamel dan Prahalad : Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan.

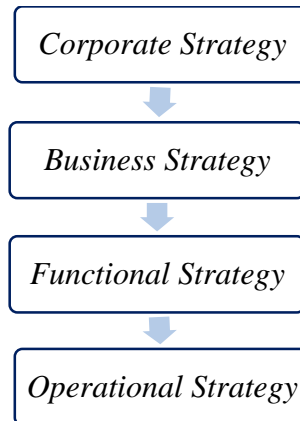
Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2005) menyampaikan bahwa konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Dari pendapat beberapa ahli tersebut, perencanaan strategi dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi” sehingga menurut penulis strategi adalah alat untuk mencapai

tujuan perusahaan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan agar keberlangsungan perusahaan dapat terjaga.

2.1.2 Hirarki Strategi

Menurut Wheelen & Hunger, Strategi memiliki hirarki atau tingkatan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Hirarki Strategi (Wheelen & Hunger, 1994)

1. Strategi korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat merupakan strategi yang menentukan arah perusahaan secara keseluruhan dan manajemen usahanya. Strategi ini menjadi tanggung jawab level top management. Strategi ini digunakan oleh para pimpinan perusahaan untuk mengembangkan suatu rencana jangka panjang.

2. Strategi bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan posisi kompetitif perusahaan. Strategi ini menjadi tanggung jawab BoD *minus* 1 atau setingkat General Manager dan digunakan untuk membuat keputusan dalam posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar.

3. Strategi fungsional (*Functional Strategi*)

Strategi fungsional merupakan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya yang dimiliki. Strategi ini menjadi tanggung

jawab BoD *minus* 2 atau setingkat Senior Manager pada fungsi tertentu di perusahaan.

4. Strategi operasional (*Operational Strategy*)

Strategi operasional merupakan strategi untuk menjalankan operasional perusahaan. Strategi ini menjadi tanggung jawab BoD *minus* 3 atau setingkat Manager di perusahaan.

2.1.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat perusahaan memperoleh tujuannya (David, 2015). Definisi Manajemen Strategi lainnya dari para ahli yang dapat digunakan dasar penulis diantaranya :

1. Manajemen strategi merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai bisnis dan industri dari suatu perusahaan, menilai pesaing dan kemudian menetapkan tujuan dan strategi untuk dapat unggul dari pesaing yang ada saat ini maupun potensial pesaing, menilai kembali strategi tersebut secara rutin untuk menentukan strategi tersebut telah berhasil atau harus digantikan dengan strategi baru yang dapat memenuhi kondisi yang telah berubah baik teknologi baru, pesaing baru, lingkungan social abaru, keuangan bahkan politik (Lamb, 1984)
2. Manajemen strategi adalah kumpulan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana yang telah dirancang untuk mencapai sasaran organisasi (Pearch and Robinson, 1997)
3. Manajemen strategi bertujuan untuk mencapai keuntungan dalam persaingan (*competitive advantage*) dan kinerja yang lebih baik (*superior performance*) dengan melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang berjalan dengan baik (Charless Hill, 2008)

Dalam penelitian ini, penulis mengambil pendekatan David dimana proses manajemen strategi ini telah secara komprehensif terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

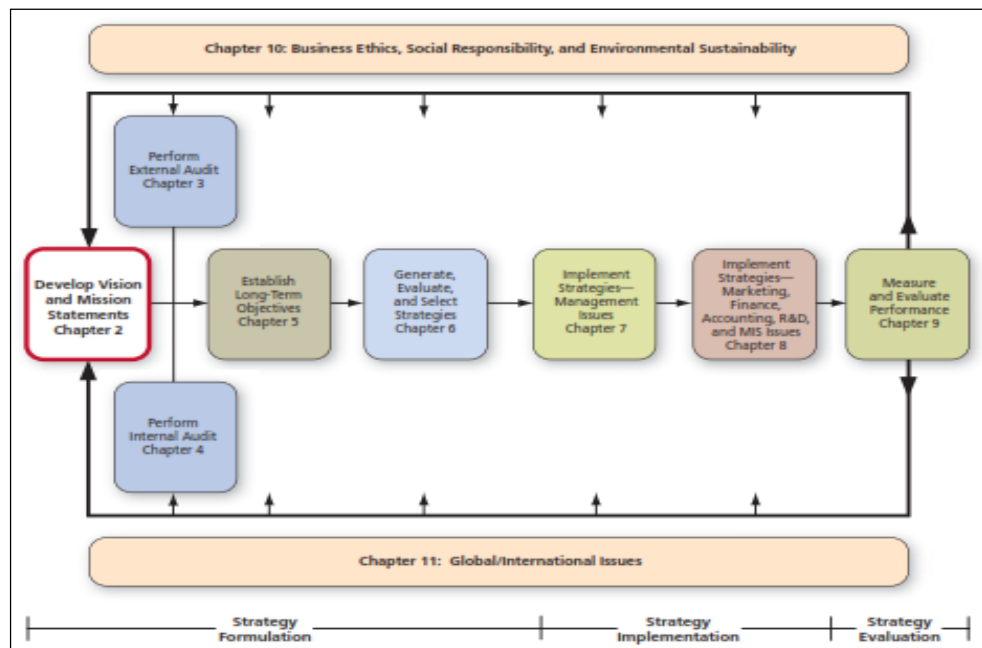
2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi diperlukan perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing suatu perusahaan. Strategi perlu disusun jika terjadi perubahan terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk memastikan perusahaan dapat tetap *competitive* pada industrinya. Ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika menerapkan manajemen strategi, yaitu :

1. Memberikan arah jangka panjang yang dituju (Wahyudi, 1990).
2. Membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Wahyudi, 1990).
3. Membantu perusahaan menghindari kegagalan secara finansial (David, 2015).
4. Memahami strategi pesaing (David, 2015).
5. Mengidentifikasi keunggulan komparatif yang dimiliki oleh perusahaan (Wahyudi, 1990).
6. Meningkatkan produktifitas karyawan dengan pemberian kompensasi berbasis kinerja dan komitmen yang besar untuk mencapai tujuan perusahaan (David,2015).

2.1.5 Tahap-tahap Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terbagi menjadi 3 tahap sebagaimana pada Gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 Comprehensive Strategic-Management Model (David, 2015)

1. Formulasi Strategi

Pembuatan strategi merupakan tahapan manajemen strategi yang mencakup pengembangan misi dan visi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, menciptakan tujuan jangka panjang, mengembangkan berbagai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau *joint venture*, dan cara menghindari pengambilalihan secara paksa. Pemilihan strategi didasarkan pada strategi yang paling menguntungkan bagi perusahaan dan menentukan keunggulan bersaing jangka panjang suatu perusahaan.

2. Implementasi Strategi

Pada tahapan ini perusahaan menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan yang dapat memotivasi karyawan, dan

mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang ditetapkan dapat dilaksanakan.

Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, pengembangan organisasi yang efektif, pengarahannya kembali kegiatan pemasaran, alokasi anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pemberian kompensasi kepada karyawan yang berbasis kinerja.

Tahapan ini merupakan tahapan aksi, dimana kemampuan interpersonal setiap manajer menjadi kunci agar strategi yang telah diformulasikan dapat diubah menjadi tindakan-tindakan untuk mencapai visi perusahaan.

3. Evaluasi Strategi

Merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi. Setiap strategi yang disusun merupakan subyek untuk modifikasi di masa yang akan datang. Dalam evaluasi dibagi menjadi 3 tahapan yang fundamental, yaitu :

- a. Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini.
- b. Mengukur kinerja.
- c. Melakukan tindakan-tindakan korektif.

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian sampai dengan tahapan formulasi strategi. Tahapan implementasi strategi dan evaluasi strategi tidak dibahas dalam penelitian ini.

2.1.6 Formulasi Strategi

Sesuai dengan Gambar 2.2 *Comprehensive Strategic-Management Model*, bahwa tahapan formulasi strategi terdiri dari :

1. Pembuatan Visi dan Misi

Pernyataan visi merupakan pondasi dalam mengembangkan pernyataan misi yang lebih komprehensif. Pernyataan visi merupakan tanggung jawab Pimpinan Puncak dari suatu perusahaan. Visi merupakan pernyataan “Perusahaan ingin menjadi apa”. Pimpinan puncak mengembangkan misi perusahaan, setelah ditetapkan visi perusahaan.

Misi perusahaan merupakan “alasan keberadaan perusahaan dan apa bisnis perusahaan”. Pernyataan misi yang jelas penting untuk formulasi strategi.

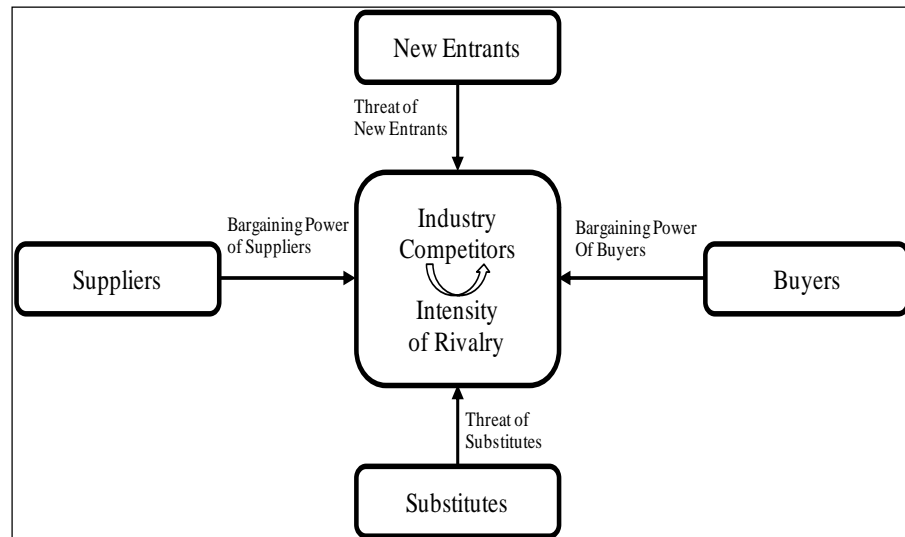
2. Pelaksanaan Audit Eksternal

Tujuan dari pelaksanaan audit eksternal adalah untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi variabel-variabel penting yang dapat direpson menjadi tindakan untuk memanfaatkan peluang atau meminimalisasi dampak ancaman yang potensial.

David (2015) menjelaskan bahwa dalam mengidentifikasi faktor eksternal dapat digunakan *PESTEL* dan analisis persaingan *Five Forces Porter* :

1. Faktor politik (P)
Faktor ini meliputi kondisi politis dalam negeri dan negara asing.
2. Faktor ekonomi (E)
Faktor ekonomi yang berpengaruh pada strategi contohnya tingkat bunga, nilai tukar, tingkat inflasi, impor, ekspor, tarif pajak, kebijakan mata uang, level pendapatan, dan lain-lain.
3. Faktor sosial, budaya, dan demografi (S)
Sosial, budaya, dan demografi sangat mempengaruhi perubahan sebuah produk, jasa, pasar dan pelanggan.
4. Faktor teknologi (T)
Perkembangan teknologi merepresentasikan peluang dan ancaman besar dalam formulasi strategi dimana kecanggihan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, dan posisi bersaing perusahaan.
5. Faktor pemerintahan dan hukum (L)
Faktor ini meliputi regulasi pemerintah, peraturan regional, dan peraturan internasional.
6. Faktor lingkungan (E)
Faktor lingkungan sangat mempengaruhi perubahan sebuah produk, jasa, pasar dan pelanggan.
7. Faktor persaingan industri

Untuk menganalisis faktor persaingan industri dapat diterapkan dengan model *Porter Five-Forces Model* sebagaimana Gambar 2.3 sebagai berikut :



Gambar 2.3. *Porter Five-Forces Model* (Barney, 2011)

Lima kekuatan persaingan tersebut adalah :

1. Persaingan terjadi antara perusahaan dalam industri yang sama (*rivalry among competition*).

Hal ini merupakan inti dari persaingan karena masing-masing perusahaan berusaha untuk mengungguli perusahaan pesaingnya. Tinggi rendahnya tingkat persaingan akan tergantung pada jumlah pesaing, besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing, tingkat pertumbuhan industri, kesamaan atau perbedaan produk yang ditawarkan, dan halangan yang tinggi untuk keluar dari industri. Rivalitas di antara industri menggambarkan perlombaan dari masing-masing produsen untuk meraih pangsa pasar dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk baru dan peningkatan pelayanan terhadap konsumen. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau sebaliknya melihat peluang untuk memperbaiki posisi, hal inilah yang

mendorong perlawanan dari perusahaan lainnya untuk menandingi gerakan tersebut.

2. Ancaman masuknya pendatang baru (*threat of new entry*).

Suatu industri yang menawarkan keuntungan (*return*) yang tinggi akan mengundang perusahaan baru untuk masuk kedalam industri tersebut. Masuknya perusahaan pendatang baru ini akan ditentukan oleh *barriers to entry* dalam industri tersebut. *Barriers to entry* tersebut dapat meliputi berbagai hal (Thompson, et al, 2010) antara lain:

- a. Skala ekonomi, yaitu biaya persatuan produk yang lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan.
- b. Identitas merek, yaitu perusahaan yang sudah mapan di pasar akan memiliki identitas merek yang sudah dikenal konsumen sehingga perusahaan memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi
- c. Kebutuhan modal, yaitu semakin besar modal yang dibutuhkan untuk masuk ke suatu industri maka semakin besar *barriers to entry* yang dihadapi oleh pendatang baru yang ingin masuk.
- d. Biaya peralihan, yaitu biaya yang dikeluarkan konsumen untuk beralih ke produk lain yang meliputi biaya pengenalan, pelatihan kembali, pemasangan kembali dan lain-lain.
- e. Akses ke saluran distribusi, yaitu tidak adanya hubungan dengan jaringan distribusi yang sudah dikuasai oleh produsen yang sudah lebih dahulu ada, sehingga akan meningkatkan biaya karena pendatang baru harus membangun jaringan distribusi sendiri.
- f. Kebijakan Pemerintah, yaitu semua kebijakan pemerintah yang terkait dengan industri tertentu, misalnya mengenai kemudahan perizinan dan lain-lain.
- g. Keunggulan biaya absolut, yaitu keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan pendahulu antara lain karena efek dari *experience / learning curve* yang diperoleh, mendapatkan pasokan bahan baku murah, lokasi strategis dan subsidi pemerintah.

h. Perlawanan dari perusahaan yang ada, yaitu jika perusahaan berskala besar yang sudah ada bereaksi dengan memberikan halangan kepada pendatang baru misalnya melalui perang harga sehingga perusahaan pendatang baru menjadi tidak mampu bersaing.

3. Ancaman barang substitusi (*threat of substitutions*).

Produk substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Ancamannya adalah ketika pendatang baru masuk dengan karakteristik produk yang sama dengan produk yang sudah terlebih dahulu ada, namun dengan harga yang lebih menarik.

4. Daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*).

Faktor ini merupakan hal penting karena kepuasan pelanggan dalam membeli merupakan kunci sukses suatu perusahaan. Pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang besar jika pembeli tersebut merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, produk tidak mempunyai perbedaan yang berarti dibandingkan dengan produk pesaing, pembeli memiliki informasi yang lengkap mengenai produsen dalam industri, rendahnya biaya untuk berpindah kepada pesaing, dan kemampuan pembeli untuk melakukan *backward integration*.

5. Daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*).

Dipengaruhi faktor jumlah pemasok dan barang atau jasa yang disediakan oleh pemasok. Makin sedikit pemasok maka makin kuat ancamannya terhadap perusahaan. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pelaku industri dengan mengancam menaikkan harga atau menurunkan mutu pasokannya. Dalam hal ini pemasok yang kuat dapat mengancam kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika pemasok lebih terkonsentrasi daripada industri yang akan dipasok, tidak ada pemasok pengganti, industri bukanlah pembeli terpenting bagi pemasok, produk

pemasok merupakan input penting bagi industri, dan pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan *forward integration*.

Setelah tahapan audit eksternal dilakukan, maka dilakukan pembuatan matriks evaluasi faktor eksternal (EFE). Matrik ini digunakan sebagai alat untuk membuat keputusan dan evaluasi dari peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut merupakan langkah-langkah dalam penyusunan pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut (David,2015).

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Buat secara spesifik mungkin dengan menggunakan data-data yang ada.
2. Tentukan bobot dari faktor yang telah dibuat dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot ini berdasarkan opini dari expert. Bobot mengindikasikan kepentingan relative bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan.
3. Tentukan peringkat setiap faktor eksternal antara 1 hingga 4. Peringkat mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini saat merespons faktor tersebut.
 1. Mempunyai respon yang buruk
 2. Mempunyai respon rata-rata
 3. Mempunyai respon diatas rata-rata
 4. Mempunyai respon luar biasa
4. Kalikan setiap bobot dan peringkat untuk menentukan skor tertimbang
5. Jumlah semua skor tertimbang untuk setiap variable untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Contoh pengisian matriks EFE dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang			
1.			
2.			
Dst.			
Total			
Ancaman			
1.			
2.			
Dst.			
Total			

Sumber: David,2015

1. Pelaksanaan Audit Internal (Faktor Internal)

Suatu perusahaan pasti memiliki kekuatan dan kelemahan di area-area fungsional bisnisnya. Tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan dan kelemahan di semua area. Perusahaan baiknya memperbaiki kelemahan yang ada, menjadikannya kekuatan, dan mengembangkan kompetensi khusus untuk menjadikan perusahaan keunggulan bersaing dibanding pesaing (David, 2015)

Dalam analisis kapabilitas internal dapat digunakan tinjauan berbasis Sumber Daya (*Resource Based View-RBV*) yang mencakup 3 kategori, yaitu :

a. Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik meliputi pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, mesin, dan bahan mentah.

b. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mencakup karyawan, pengalaman, intelegensi, pengetahuan, keahlian dan kemampuan.

c. Sumber Daya Organisasi

Sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, dan sebagainya.

Selain 3 katagori diatas, budaya perusahaan juga menjadi hal yang mendasari kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsi bisnis utama.

Budaya perusahaan harus mendukung komitmen bersama dari semua organ perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Budaya perusahaan harus dievaluasi dalam proses manajemen strategi, budaya perusahaan yang tidak mendukung akan menjadikan strategi tidak efektif dijalankan.

Aspek lainnya yang menjadi objek dalam audit internal menurut David adalah :

a. Aspek Manajemen

Aspek manajemen mempunyai lima dasar aktifitas yaitu *planning*, *organizing*, *motivating*, *staffing* dan *controlling*.

b. Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran mempunyai tujuh fungsi yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian pemasaran dan analisis kesempatan.

c. Aspek Keuangan

Analisis rasio keuangan merupakan metode secara luas digunakan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Penilaian aspek keuangan dapat dilihat pada rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas dan rasio pertumbuhan.

d. Aspek Produksi

Aspek produksi dan operasi menjelaskan tentang semua aktivitas perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa. Penilaian aspek produksi dapat dilihat dari beberapa fungsi dasar melalui proses, kapasitas, persediaan, kualitas dan angkatan kerja.

e. Aspek Penelitian dan Pengembangan

Aspek penelitian dan pengembangan menjadi salah satu aspek yang perlu di audit dimana fungsi R&D digunakan untuk mendukung bisnis yang sudah ada, membantu dalam pembukaan bisnis baru, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan efisiensi manufaktur dan memperdalam kapabilitas teknologi di perusahaan.

f. Aspek Sistem Informasi Manajemen

Tujuan dari Sistem Informasi Manajemen adalah meningkatkan kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitas keputusan manajemen. Sehingga aspek ini menjadi penting untuk dilakukan audit.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode RBV untuk menganalisis faktor-faktor internal, dipadukan dengan aspek-aspek lainnya sebagaimana metode David.

Hasil yang didapat dari proses identifikasi faktor internal adalah pembuatan Internal Factor Evaluation (IFE) matriks. Matrik ini digunakan sebagai alat untuk membuat keputusan dan evaluasi dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut merupakan langkah-langkah dalam penyusunan matriks IFE menurut David,2015 :

1. Buat daftar faktor-faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan internal berdasarkan hasil audit internal.
2. Menentukan bobot dari faktor yang telah dibuat dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot ini berdasarkan opini dari *expert*. Bobot diberikan untuk faktor yang mengindikasikan kepentingan *relative* faktor agar berhasil di industrinya. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1.
3. Menentukan peringkat setiap *critical success factor* antara 1-4, dimana :
 1. Mempunyai respon yang buruk
 2. Mempunyai respon rata-rata
 3. Mempunyai respon diatas rata-rata
 4. Mempunyai respon luar biasaKekuatan harus memperoleh peringkat 3 dan 4, sedangkan kelemahan menerima peringkat 1 dan 2. Peringkat tersebut berbasis perusahaan, sedangkan bobot berbasis industri.
4. Hasil dari bobot dan peringkat dikalikan untuk mendapat skor tertimbang untuk setiap variabel.

5. Jumlah semua skor tertimbang untuk setiap variabel untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Contoh pengisian matriks IFE dilihat pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan			
1.			
2.			
Dst.			
Total			
Kelemahan			
1.			
2.			
Dst.			
Total			

Sumber: David,2015

2. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

Penetapan tujuan jangka panjang terdiri dari beberapa level, yaitu level corporate, business/division, fungsional dan operasional. Dalam penelitian ini, penulis merumuskan strategi untuk lingkup bisnis yang menjadi tanggung jawab level BoD *minus* 1 atau setingkat General Manager.

Penetapan tujuan jangka panjang akan memberikan arahan, memungkinkan sinergi, meminimalkan konflik, menstimulasi usaha dan membantu dalam alokasi sumber daya maupun desain pekerjaan (David, 2015).

Jenis-jenis strategi menurut David adalah sbb :

- a. Strategi Integrasi yaitu strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok dan pesaing. Strategi ini dibagi menjadi 3 yaitu :

1. Integrasi ke depan (*forward integration*) yaitu strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau peritel.
 2. Integrasi ke belakang (*backward integration*) yaitu strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok di perusahaan
 3. Integrasi horizontal yaitu strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing.
- b. Strategi Intensif yaitu strategi yang mensyaratkan usaha intensif untuk posisi bersaing perusahaan dengan produk yang dikembangkan. Yang termasuk dalam strategi intensif adalah:
1. Penetrasi pasar yaitu strategi mencari pangsa pasar yang meningkat untuk produk atau jasa yang dikembangkan saat ini melalui usaha-usaha di bidang pemasaran.
 2. Pengembangan pasar yaitu strategi memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang belum dikembangkan sebelumnya.
 3. Pengembangan produk yaitu strategi untuk mencari penjualan yang meningkat dengan mengembangkan produk atau jasa baru.
- c. Strategi Diversifikasi
- Strategi diversifikasi dibagi menjadi 2 tipe yaitu :
1. Diversifikasi terkait yaitu strategi yang menambahkan produk atau jasa yang baru, namun masih terkait.
 2. Diversifikasi tidak terkait yaitu strategi yang menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait.
- d. Strategi Defensif
1. Pengurangan yaitu strategi mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan asset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba.
 2. Pelepasan (*divestasi*) yaitu strategi menjual sebagian aset perusahaan.

3. Likuidasi yaitu strategi menjual aset perusahaan.

Sedangkan menurut Porter, strategi memungkinkan suatu perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dari 3 dasar yang berbeda yaitu *cost leadership*, diferensiasi dan fokus.

- a. *Cost leadership* yaitu strategi yang menekankan memproduksi produk dengan biaya serendah mungkin.
- b. Diferensiasi yaitu strategi yang bertujuan pada memproduksi produk atau jasa yang dipertimbangkan unik dalam industri dan diarahkan pada konsumen yang relatif tidak sensitif pada harga.
- c. Fokus yaitu strategi yang memproduksi barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang spesifik.

Perkembangan strategi saat ini banyak perusahaan melakukan kerjasama/berkolaborasi antar pesaing untuk meraih kesuksesan. Selain itu juga pembentukan *joint venture* yaitu strategi yang ditempuh dengan pembentukan kemitraan atau konsorsium antara 2 perusahaan atau lebih guna mengambil peluang yang ada. Perusahaan – perusahaan juga melakukan merger dan akuisisi untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain strategi-strategi diatas, baru-baru ini perusahaan juga melakukan strategi alih daya proses (*business process outsourcing*) yaitu strategi yang memperkerjakan perusahaan lain untuk mengambil alih beberapa fungsi operasional perusahaan.

3. Evaluasi dan Pemilihan Strategi

Dalam evaluasi dan pemilihan strategi disebut sebagai tahap pencocokan (*matching stage*) yang berfokus pada pembuatan startegi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Tahapan dalam matching stage ini adalah sebagai berikut :

- a. Pembuatan Matriks *Strengths - Weakness – Opportunities – Threats* (SWOT)

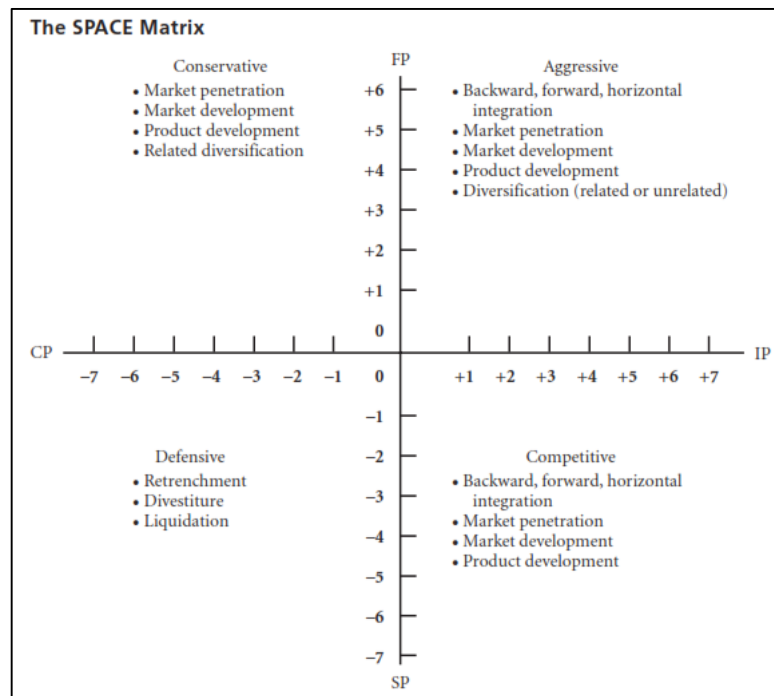
Matriks SWOT merupakan metode perencanaan strategi yang didasari pada logika memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunities*) dan meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) (Dyson,2004). Proses pengambilan keputusan strategi selalu

berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Dengan demikian, perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi dalam kondisi yang ada saat ini yang disebut dengan analisis situasi (Rangkuti, 2006)

Matriks SWOT dapat menghasilkan empat kemungkinan strategi yang dihasilkan sebagai berikut (David, 2015) :

1. Strategi SO (*Strengths – Opportunities*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil keuntungan dari peluang.
 2. Strategi WO (*Weakness – Opportunities*) merupakan strategi yang menggunakan peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan.
 3. Strategi ST (*Strengths – Threats*) merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman
 4. Strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah strategi untuk meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman.
- b. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)*

Matriks SPACE digunakan untuk mengidentifikasi strategi yang cocok untuk perusahaan baik strategi agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif. Matriks SPACE mewakili 2 dimensi internal yaitu posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP) dan 2 dimensi eksternal yaitu posisi stabilitas (SP), posisi industri (IP). Keempat faktor tersebut yang menentukan posisi dari strategi perusahaan.



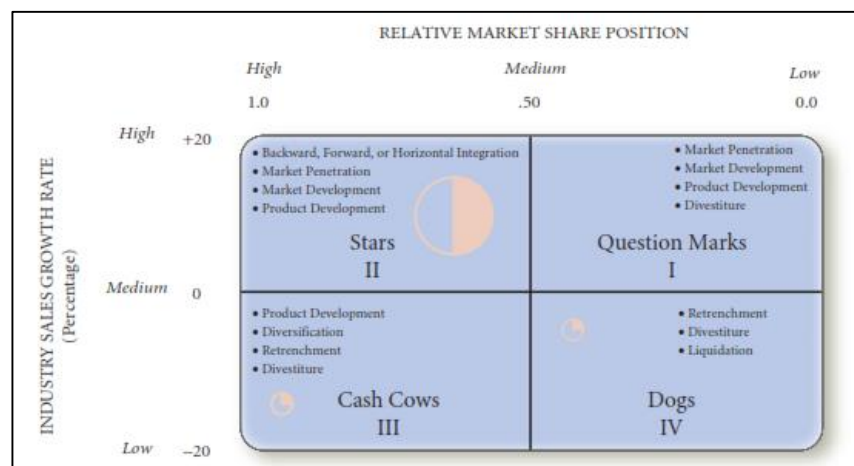
Gambar 2.4 *SPACE Matrix* (David, 2015)

c. *Boston Consulting Group* (BCG)

Boston Consulting Group (BCG) matriks merupakan salah satu alat yang digunakan untuk merumuskan strategi pada suatu perusahaan yang memiliki multidimensional dan bersaing pada industri yang berbeda. Matriks BCG menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pasar dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG menggambarkan empat kelompok bisnis, yaitu :

1. *Question Mark* dalam kuadran I memiliki arti divisi dalam kuadran I memiliki pangsa pasar yang relatif rendah tetapi pesaing lain pada industry yang sama tumbuh tinggi. Perusahaan harus menentukan apakah akan memperkuat dengan mengejar strategi intensif atau menjualnya.
2. *Star* dalam kuadran II memiliki arti divisi kuadran II memiliki peluang jangka panjang terhadap pertumbuhan dan profitabilitas. Perusahaan dapat melakukan integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal serta strategi intensif.

3. *Cash Cow* dalam kuadran III memiliki arti divisi pada kuadran III memiliki pangsa pasar yang tinggi, namun pesaing pada industry dengan pertumbuhan rendah. Perusahaan dapat mengembangkan strategi diversifikasi produk, pengurangan atau pelepasan untuk kondisi seperti ini.
4. *Dog* dalam kuadran IV memiliki arti divisi memiliki pangsa pasar yang rendah dan pesaing dalam industry dengan pertumbuhan pasar yang tidak tumbuh. Strategi yang tepat untuk hal ini adalah pengurangan atau pelepasan aset.

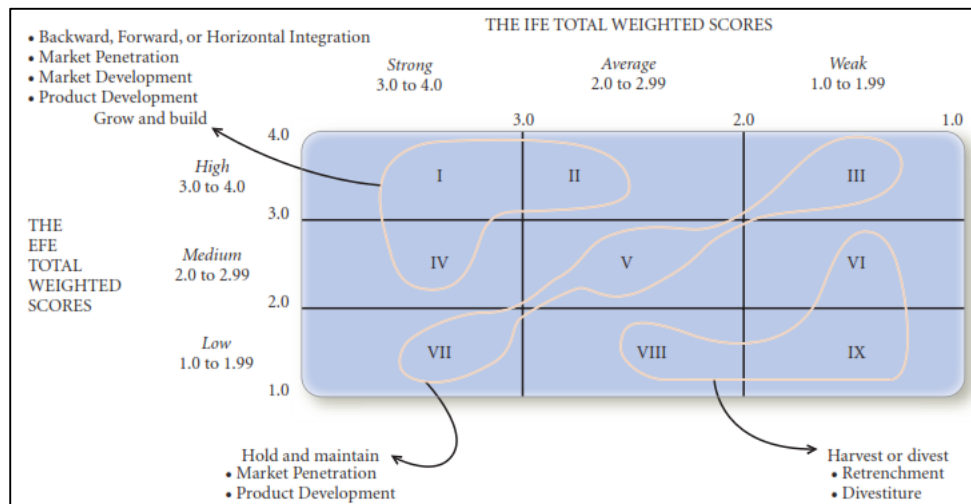


Gambar 2.5 *Boston Consulting Group (BCG) Matriks* (David, 2015).

d. *Internal External Matrix (IE)*

Matriks internal-eksternal memiliki tampilan 9 sel yang memposisikan berbagai divisi di suatu perusahaan. Matriks IE dan BCG mempunyai kesamaan dalam merumuskan strategi pada perusahaan multidimensional, tetapi mempunyai beberapa perbedaan dengan BCG antara lain sumbernya berbeda, matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi tentang divisi dan implikasi strategis dari setiap matriks berbeda. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian (David, 2015) :

1. Divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.
2. Divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan dengan strategi ditahan dan dijaga. Strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX adalah panen atau divestasi.



Gambar 2.6 IE Matriks (David, 2015)

e. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* didasarkan oleh dua dimensi evaluasi yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar/industry. Strategi yang disusun oleh perusahaan berdasarkan urutan daya tarik dalam setiap kuadran matriksnya.

1. Perusahaan pada kuadran I berarti pada posisi strategis yang baik sehingga strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk serta strategi integrasi adalah strategi yang sesuai

2. Perusahaan pada kuadran II berarti perlu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Strategi intensif, integrasi horizontal sampai dengan divestasi menjadi pilihan.
3. Perusahaan pada kuadran III berarti pesaing di industri dengan pertumbuhan lambat dan memiliki posisi bersaing yang lemah. Strategi diversifikasi menjadi pilihan pertama, jika tidak berhasil maka strategi divestasi/likuidasi menjadi pilihan.
4. Perusahaan pada kuadran IV berarti posisi bersaing kuat, namun berada di dalam industri yang tumbuh lambat, sehingga strategi yang tepat adalah diversifikasi dan *joint venture*.



Gambar 2.7 Matriks *Grand Strategy* (David, 2015)

Tahap Keputusan digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik. Tahapan dalam mengembangkan QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman perusahaan serta kelemahan dan kekuatan di kolom kiri QSPM yang diambil dari matriks IFE dan EFE.
2. Masukkan bobot untuk setiap faktor kunci internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada dalam matriks IFE dan EFE.

3. Menguji matriks-matriks tahap 2 (matching stage) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang sebaiknya organisasi mempertimbangkan implementasinya.
4. Menentukan skor daya tarik dengan menguji setiap faktor internal dan eksternal pada satu waktu. Kisaran skor daya tarik :
 1. Tidak menarik
 2. Agak menarik
 3. Cukup menarik
 4. Sangat menarikBerdasarkan daya tariknya, sejauh mana suatu strategi dibandingkan strategi lainnya, memungkinkan suatu perusahaan mengkapitalisasikan kekuatan, memperbaiki kelemahan, mengeksploitasi peluang, dan menghindari ancaman.
5. Hitung skor daya tarik total dengan hasil perkalian bobot dengan AS di setiap baris.
6. Menghitung jumlah skor daya tarik total. Jumlah ini mengungkapkan strategi yang paling menarik dalam setiap pilihan alternatif.

2.2 Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

AHP diusulkan oleh Dr. Thomas Saaty pada akhir tahun 1970 dan telah diterapkan dalam berbagai aplikasi dan berbagai bidang (Jadhav and Sonar, 2009). AHP merupakan sistem pembuatan keputusan multikriteria yang dapat membantu dalam pemilihan keputusan dengan menguraikan masalah yang rumit ke dalam struktur hirarki bertingkat yaitu tujuan, kriteria, subkriteria dan alternatif (Kurttila et al, 2000). AHP melakukan perbandingan berpasangan untuk memperoleh kepentingan variabel dalam setiap tingkat hirarki dan menilai alternatif di tingkat terendah atau sub kriteria untuk membuat keputusan terbaik diantara alternatif (Gorener et al, 2012). Pemilihan atau penyusunan prioritas dilakukan dengan suatu prosedur yang logis dan terstruktur. Kegiatan tersebut dilakukan oleh ahli – ahli representatif berkaitan dengan alternatif yang akan disusun prioritasnya (Saaty, 2008)

AHP melakukan perbandingan berpasangan yang diturunkan dalam skala prioritas oleh para ahli. Dalam pembobotan faktor eksternal dan internal digunakan AHP untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor pada alternatif strategi yang diusulkan.

Berikut langkah dalam penggunaan AHP dalam kerangka pembobotan faktor internal dan eksternal:

1. Penentuan pengaruh antara faktor eksternal kunci, faktor internal kunci dan faktor sukses penting.

Identifikasi pengaruh faktor eksternal kunci, faktor internal kunci dan faktor sukses penting dengan membandingkan satu dengan yang lain.

Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu penting yang elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Cukup penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktivitas lebih dari yang lain
7	Sangat Penting	Pengalaman dan keputusan menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen mutlak lebih disukai dibandingkan penting dengan pasangannya, pada tingkat keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan	Bila kompromi dibutuhkan

Sumber: Saaty, 2008

2. Perbandingan Berpasangan Antar Faktor

Dalam melakukan perbandingan ini ditentukan mana faktor yang lebih kuat dari setiap kelompok peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Ketidak

standaran AHP diterapkan, ditetapkan bahwa beberapa faktor dalam satu kelompok peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan tidak boleh melebihi 10 karena jumlah tersebut dibutuhkan perbandingan berpasangan. Skala perbandingan ini sebagai input, konsistensi ratio dari faktor-faktor dihitung dengan menggunakan metode *eigenvalue*. Berikut langkah-langkah dalam perhitungan konsistensi rasio dalam Kurttilla et al, 2000.

- a. Menentukan nilai matrik A.

Matriks adalah sekumpulan elemen berupa angka/symbol yang tersusun dalam baris dan kolom berbentuk persegi. Untuk setiap kriteria ke I dan j, berlaku :

$$w_{ij} = 1, \text{ dan } w_{ji} = 1/k_{ji}$$

$$A = w_{ij} = \begin{bmatrix} 1 & \dots & w_1/w_n \\ \dots & \dots & \dots \\ w_n/w_1 & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Dimana w_{ij} merupakan nilai perbandingan antar faktor i dan j.

- b. Perhitungan *eigenvalue* dan menguji nilai konsistensinya.
- c. Pengujian konsistensi ratio

Rasio konsistensi dapat dilihat dengan indeks konsistensi. Perbedaan model AHP dengan model-model lainnya dalam pengambilan keputusan adalah tidak adanya konsistensi mutlak. Konsistensi ratio merupakan parameter yang digunakan untuk memeriksa perbandingan berpasangan yang telah dilakukan apakah konsekuen atau tidak. Pengukuran konsistensi dari suatu matriks didasarkan atas *eigenvalue* maksimum, dimana nilai indeks konsistensi dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

Dimana :

CI = nilai Konsistensi Index

λ_{\max} = nilai *eigenvalue* maksimum

N = jumlah baris/jumlah kolom

Apabila CI bernilai 0, maka matriks perbandingan berpasangan tersebut konsisten. Batas ketidakkonsistenan yang telah ditetapkan ditentukan

dengan menggunakan Rasio Konsisten (CR), dimana nilai ratio konsistensi dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$CR = 100 \left(\frac{CI}{RI} \right)$$

Dimana :

CR = nilai Konsistensi Rasio

RI = nilai Indeks Random

Tabel 2.4 Nilai Random Indeks (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,14	1,32	1,41	1,45	1,49

Sumber: Gorener et al, 2012

Bila nilai CR lebih kecil dari 0,100 maka ketidakkonsistenan pendapat dari pembuat keputusan masih dapat diterima, jika nilai CR diatas 0,100 maka penilaian perlu diulang.

3. Perbandingan Berpasangan antar Kelompok.

Faktor dengan prioritas tertinggi dipilih dari masing-masing kelompok. Keempat kelompok ini kemudian dibandingkan dan ditentukan prioritas relatif dihitung seperti pada Langkah 2. Setelah didapatkan skala faktor-faktor dari keempat kelompok tersebut dan skala tersebut digunakan untuk menghitung prioritas faktor independen untuk skala itu sendiri secara menyeluruh.

4. Proses perumusan strategi dan evaluasi

Kontribusi terhadap proses perencanaan strategi dilakukan dalam bentuk nilai-nilai numerik untuk setiap faktor-faktornya. Tujuan baru dapat ditetapkan, strategi didefinisikan dan implementasi seperti direncanakan dengan pendekatan pertimbangan faktor utama.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.5 Penelitian Sebelumnya.

Tabel 2.5 Penelitian Sebelumnya (Penelitian pribadi, 2020).

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Objek Penelitian
1	Bastian Ahmad Maladi (2018)	Formulasi Strategi Bisnis untuk Perluasan Pangsa Pasar Industri Bahan Baku Pupuk di Jawa Timur (Studi Kasus di PT. Java Mining Fertilizo)	Matriks EFE, IFE, CPM, IE, SWOT, GS, QSPM	Perusahaan Penghasil Bahan Baku Pupuk
2	Alda Raharja (2016)	Analisa Strategi Corporate pada Industri Jasa <i>Freight Forwarding</i> dengan Metode MCDM-AHP di PT DMK Cargo	a. Metode AHP b. David Framework (Matriks IFE, EFE, CPM, TOWS, SPACE, IE, BCG, Grand Strategy, dan QSPM)	Perusahaan Jasa <i>Freight Forwarding</i>
3	Ragil Sudaryanto (2016)	Integrasi <i>Threat Opportunities Weaknesses Strength (TOWS)</i> , <i>Analityc Hierarchy Process (AHP)</i> , dan <i>Simple Additive Weighting (SAW)</i> dalam Perumusan Strategi (Studi Kasus PTSD).	a. Metode AHP b. Matriks IFE, EFE, dan TOWS c. Metode SAW untuk Tahap Keputusan	Perusahaan Jasa Inspeksi Perkapalan
4	Terezie Bartuskova (2015)	<i>Application of AHP Method in External Strategic Analysis of the Selected Organization</i>	a. Metode AHP b. PESTLE c. Five Forces Analysis d. SWOT	Tidak disebutkan dalam jurnal
5	Morteza Yazdani (2012)	<i>Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy; Case Study in</i>	a. Metode AHP b. Matriks EFE, IFE, SWOT, IE	Perusahaan Jasa Inspeksi Konstruksi

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Objek Penelitian
		<i>Construction Inspenction Company</i>		
6	Nikzad Manteghi (2011)	<i>A Proposed Comprehensive Framework for Formulating Strategy: a Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Porter's Generic Strategies and Fuzzy QFD</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Metode BSC b. Matriks SWOT c. Porter Analysis d. QFD 	Universitas
7	Yuliana Wulandari (2020)	<i>Re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk untuk meningkatkan keunggulan bersaing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Metode AHP b. PESTLE c. Five Forces Porter d. David Framework (Matriks IFE, EFE, CPM, TOWS, SPACE, IE, BCG, Grand Strategy, dan QSPM) 	Perusahaan Penghasil Semen

Halaman ini sengaja dikosongkan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metoda Penelitian

Metode penelitian merupakan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian berupa angket, wawancara, pengamatan, tes dan dokumentasi (Arikunto, 2006). Peneliti melakukan serangkaian metode guna mendapatkan data dengan tujuan tertentu.

Menurut Taylor (1975) seperti yang dikutip oleh Moleong (2002) metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang berperilaku yang dapat diamati. Formulasi strategi sendiri termasuk dalam penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini mengkombinasikan metode Fred R. David dan metode AHP, metode AHP berfungsi untuk melakukan kuantifikasi faktor internal dan eksternal kunci.

Selain itu penelitian dalam tesis ini juga merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan tujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi saat ini maupun munculnya tantangan potensial yang harus dihadapi, serta perlu diantisipasi di masa sekarang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan tesis ini adalah:

1. Penelitian ini adalah deskriptif analisis, berdasarkan cara dan taraf pembahasan masalahnya terbatas pada upaya mengungkapkan suatu masalah berdasarkan fakta yang sebenarnya, sehingga hanya merupakan penyingkapan yang disertai analisis secukupnya.
2. Penelitian ini adalah penelitian studi kasus dengan berorientasi pada pengamatan secara langsung. Menurut Yin (1995) studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas dan di mana multi sumber bukti dimanfaatkan.

3.2 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang dilakukan dituangkan dalam bentuk diagram agar mudah dipahami. Kerangka dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian.

3.2.1 Studi Lapangan dan Studi Literatur

Penelitian dilakukan di PTSI sebuah perusahaan persemenan yang bertujuan untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi strategi dan memformulasikan strategi ke depan untuk memenangkan persaingan dalam industri persemenan. Peneliti melakukan pengamatan lapangan dengan metode PESTEL dan Force Porter untuk mendapatkan faktor internal dan eksternal yang menuntut PTSI untuk melakukan re-formulasi strategi baru dalam meraih visi perusahaan.

Selain pengamatan yang dilakukan, peneliti melakukan studi literatur untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian sehingga teori yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan.

3.2.2 Identifikasi Permasalahan

Identifikasi permasalahan dilakukan di PTSI berdasarkan hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti. PTSI memerlukan strategi baru untuk dapat memenangkan persaingan di pasar dan mempertahankan pangsa pasar.

3.2.3 Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data ini merupakan tahapan untuk menggali berbagai informasi dari sumber-sumber yang merupakan bagian dari penelitian. Pengumpulan data didapatkan dari studi lapangan dan studi kepustakaan. Data-data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis data yaitu sebagai berikut :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, studi dokumentasi dan kuesioner.
 - a. Observasi

Observasi merupakan suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada PTSI dan industri semen untuk mendapatkan informasi-informasi yang dapat mendukung hasil penelitian yang dilakukan.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati kondisi di dalam perusahaan dan kondisi industri semen. Observasi ini dilakukan untuk mengetahui kondisi politik, kondisi ekonomi, kondisi sosial dan demografi penduduk, pengembangan teknologi, peraturan terkait industri semen, kondisi lingkungan, volume penjualan semen, pertumbuhan industri semen, strategi yang dijalankan perusahaan saat ini, rencana kerja dan anggaran perusahaan, pengembangan teknologi, kondisi keuangan perusahaan, pangsa pasar, dan proses bisnis PTSI.

b. Survey

Survey dilakukan ke pihak-pihak yang berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan dan pelaksanaan strategi perusahaan yaitu pejabat setingkat Vice President, General Manager dan Senior Manajer di jajaran Produksi, Pemasaran, Penjualan, Keuangan & Akuntansi, Pengadaan, SDM, Penelitian & Pengembangan, Distribusi, Transportasi, QA, *Portfolio Management*, *Strategic Planning*, ICT dan *Engineering*. Alasan dipilihnya subyek penelitian seperti tersebut di atas adalah subyek tersebut di dalam perusahaan berada pada tingkat *strategic decision maker*, serta memberikan masukan kepada *top management* dalam penyusunan strategi perusahaan. Survey awal digunakan untuk mendapat faktor internal dan eksternal kunci PTSI, dalam analisis faktor eksternal kunci digunakan *PESTLE Analysis* dan *Five Forces Porter*. Sedangkan faktor internal kunci digunakan analisis kondisi manajemen dan proses bisnis perusahaan.

Data primer dikumpulkan melalui survey/pengisian kuesioner oleh para responden sebagaimana yang dijelaskan pada

point b wawancara. Kuesioner yang dibuat terdiri atas 5 bagian (Lampiran 1. Kuesioner Penelitian), yaitu :

1. Bagian 1, untuk mengetahui faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting.
2. Bagian 2, untuk mengetahui peringkat dari masing-masing faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting perusahaan.
3. Bagian 3, untuk mengetahui peringkat faktor sukses penting. Analisa ini digunakan untuk menganalisa kondisi persaingan antara PTSI dengan pesaing.
4. Bagian 4, untuk mengetahui peringkat strategi PTSI dalam posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP) dan posisi industry (IP) dalam matriks SPACE. Analisa ini digunakan untuk strategi alternative yang sesuai dan mengetahui posisi PTSI.
5. Bagian 5, untuk mengetahui *attractive score* (AS) untuk masing-masing usulan strategi alternatif yang ditawarkan. Analisa ini digunakan untuk memilih strategi yang paling tepat bagi PTSI untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

c. Studi Dokumentasi

Peneliti melakukan studi berbagai literatur tentang manajemen strategi dan mempelajari data internal dan eksternal perusahaan. Dokumentasi merupakan suatu bentuk pengumpulan data dengan melihat langsung catatan atau dokumen yang ada, serta membaca laporan yang telah tersusun yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari literatur lain yang terkait dengan penelitian ini. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, yaitu diolah dan disajikan oleh pihak lain.

Peneliti menggunakan *judgement* sampling dimana pemilihan sampel berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang maksimal.

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah seperti dalam tabel berikut :

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

No	Klasifikasi	Variabel
1	Lingkungan Internal	Volume Penjualan & Pangsa Pasar Volume Produksi Utilisasi Peralatan Fasilitas Produksi dan Saluran Distribusi Jenis dan Tipe Produk Kualitas Produk Sumber Daya Manusia Proses Bisnis Perusahaan Kinerja Keuangan Pengembangan Produk Pengembangan Teknologi Informasi Budaya Perusahaan
2	Lingkungan Eksternal	Kondisi politik di Indonesia Pertumbuhan ekonomi Indonesia Pendapatan per kapita Indonesia Pertumbuhan penduduk Indonesia Laju urbanisasi di Indonesia Pengembangan teknologi penurunan emisi CO ₂ Pengembangan teknologi produk turunan semen Kebijakan pemerintah dalam pengembangan infrastruktur Peraturan pengelolaan lingkungan Peraturan impor semen Kebijakan investasi di Indonesia Isu lingkungan yang berkembang Jenis dan Tipe Produk pesaing Kualitas Produk Pesaing Volume produksi pesaing Fasilitas Produksi dan Saluran Distribusi Pesaing Kinerja Pesaing (Keuangan dan Pemasaran)

Sumber: Data Penelitian, 2020

3.2.4 Pengolahan Data

Data-data primer yang diperoleh, selanjutnya akan dilakukan proses pengujian, antara lain uji validitas dan uji reliabilitas data. Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui apakah faktor-faktor tersebut valid atau tidak. Pengujian reliabilitas data dilakukan untuk mengukur apakah pertanyaan yang diajukan reliable atau tidak.

Tahapan berikutnya adalah menganalisis variabel-variabel terhadap faktor-faktor strategi tersebut dengan menggunakan AHP yang akan menghasilkan suatu bobot dari tiap-tiap sub faktor. Dengan menggunakan hasil pembobotan tersebut selanjutnya akan dipergunakan pada tahap penerapan model manajemen startegi dengan metode Fred R. David meliputi matriks IFE, EFE, CPM, SWOT, SPACE, IE, GS dan QSPM.

A. Analisa Lingkungan Perusahaan

Analisa lingkungan perusahaan meliputi lingkungan internal dan eksternal perusahaan berdasarkan Tabel 3.1 Variabel Penelitian. Variabel lingkungan internal dan eksternal dianalisis untuk mendapatkan faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting.

B. Tahap Input

Pada tahap ini, peneliti melakukan pengolahan data faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting yang diperoleh. Setelah mendapatkan faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting, dilakukan pengolahan data untuk mendapatkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal. Matriks EFE dan IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai fungsional suatu usaha.

1. Matriks EFE

Tahapan proses pembentukan matriks EFE adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang			
1.			
2.			
Dst.			
Total			
Ancaman			
1.			
2.			
Dst.			
Total			

Sumber: David, 2015

Tahapan yang dilakukan adalah sbb :

1. Membuat daftar faktor eksternal kunci berdasarkan hasil analisa lingkungan perusahaan yang diperoleh dari perusahaan PTSI.
2. Menentukan bobot dari faktor eksternal kunci dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot untuk penetapan bobot dari setiap faktor eksternal ini berdasarkan menggunakan metode perbandingan berpasangan dengan Software Expert Choice v.11. Bobot ini mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor itu sukses di industri semen. Responden untuk kegiatan ini sebagaimana desain responden diatas.
3. Memberikan peringkat setiap faktor eksternal antara 1 hingga 4. Peringkat mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan PTSI saat ini saat merespons faktor tersebut.
 1. Mempunyai respon yang buruk
 2. Mempunyai respon rata-rata
 3. Mempunyai respon diatas rata-rata
 4. Mempunyai respon luar biasa

Peringkat 1-2 mengidentifikasi ancaman/*threats*, sedangkan peringkat 3-4 mengidentifikasi peluang/*opportunities*.

4. Mengalikan setiap bobot dan peringkat untuk menentukan skor tertimbang.
5. Menjumlahkan semua skor tertimbang untuk setiap variable untuk mendapatkan skor total bagi PTSI yang dinilai.

2. Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional suatu usaha dan matriks ini memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang tersebut, dengan menggunakan bentuk tabel yang ada seperti pada Tabel 3.2

Tabel 3.3 Matriks IFE (David, 2015)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan			
1.			
2.			
Dst.			
Total			
Kelemahan			
1.			
2.			
Dst.			
Total			

Sumber: David, 2015

Tahapan yang dilakukan adalah sbb :

1. Membuat daftar faktor internal kunci berdasarkan hasil analisa lingkungan perusahaan yang diperoleh dari PTSI.
2. Menentukan bobot dari faktor yang telah dibuat dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot untuk penetapan bobot dari setiap faktor ini berdasarkan menggunakan metode perbandingan berpasangan dengan Software Expert Choice v.11. Bobot ini mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor

itu sukses di industri semen. Responden untuk kegiatan ini sebagaimana desain responden diatas.

3. Memberikan peringkat setiap faktor internal antara 1 hingga 4. Peringkat mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan PTSI saat ini saat merespons faktor tersebut.
 1. Mempunyai respon yang buruk
 2. Mempunyai respon rata-rata
 3. Mempunyai respon diatas rata-rata
 4. Mempunyai respon luar biasa

Peringkat 1-2 mengidentifikasi ancaman/*threats*, sedangkan peringkat 3-4 mengidentifikasi peluang/*opportunities*.

4. Mengalikan setiap bobot dan peringkat untuk menentukan skor tertimbang
5. Menjumlahkan semua skor tertimbang untuk setiap variable untuk mendapatkan skor total bagi PTSI yang dinilai.

3. **Analisa Matriks Competitive Profile Matriks (CPM)**

Matriks profil kompetitif digunakan untuk mengetahui kemampuan dan posisi/daya saing perusahaan dalam suatu bisnis. PTSI dibandingkan dengan pesaing di industri semen. Tahapan dalam matriks profil kompetitif adalah sebagai berikut :

1. Menentukan Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factor*). Faktor penentu keberhasilan atau *critical success factor* merupakan faktor – faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis lingkungan perusahaan dan didapatkan dari kuesioner yang diberikan kepada responden.
2. Menentukan bobot dari faktor yang telah dibuat dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Penentuan bobot untuk penetapan bobot dari setiap faktor ini berdasarkan menggunakan metode perbandingan berpasangan dengan Software Expert Choice v.11. Bobot ini mengindikasikan kepentingan relatif bahwa faktor

itu sukses di industri semen. Responden untuk kegiatan ini sebagaimana desain responden diatas.

3. Menentukan rating Rating/Peringkat

Rating atau peringkat dalam CPM mengacu pada kekuatan dan kelemahan dimana :

Nilai 1 = kelemahan utama

Nilai 2 = kelemahan kecil

Nilai 3 = kekuatan kecil

Nilai 4 = kekuatan utama.

Peringkat perusahaan pesaing dibandingkan dengan PTSI. Sesuai dengan David (2015) bahwa untuk menghindari pemberian peringkat yang sama dalam analisis CPM yang dilakukan.

Kerangka yang digunakan dalam analisa CPM adalah sebagaimana tertuang dalam Tabel 3.3 Matriks CPM

Tabel 3.4 Matriks CPM

Faktor Sukses Kritis	Bobot	PT A		PT B		PT C	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Total							

Sumber: David,2015

C. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan adalah tahapan yang merupakan faktor kesuksesan penting dan kunci dalam pembutan strategi alternatif yang sesuai (David, 2015). Berdasarkan formulasi strategi metode David, tahapan pencocokan digunakan 5 (lima teknik) yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Dalam penelitian ini digunakan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*. Teknik ini bergantung pada analisis yang

diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman dari eksternal dengan kekuatan dan kelemahan dari internal.

1. Penyusunan Matriks SWOT

Matriks SWOT terdiri dari empat unsur yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Dari matriks SWOT akan diperoleh empat tipe strategi alternatif, yaitu : strategi SO (*Strength-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threats*) dan strategi WT (*Weakness-Threats*). Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFE dan EFE.

Tahapan dalam melakukan matriks SWOT adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang kunci berdasarkan hasil matriks EFE. Peluang merupakan faktor-faktor eksternal yang memiliki nilai 3 sampai 4.
2. Membuat daftar ancaman kunci berdasarkan hasil matriks EFE. Ancaman merupakan faktor-faktor eksternal yang memiliki nilai 1 sampai 2
3. Membuat daftar kekuatan kunci berdasarkan hasil matriks IFE. Kelemahan merupakan faktor-faktor eksternal yang memiliki nilai 3 sampai 4.
4. Membuat daftar kelemahan kunci berdasarkan hasil matriks IFE. Kelemahan merupakan faktor-faktor eksternal yang memiliki nilai 1 sampai 2.
5. Mencocokkan kekuatan dengan peluang dan mencatat strategi SO dalam sel yang sesuai
6. Mencocokkan kelemahan dengan peluang dan mencatat strategi WO dalam sel yang sesuai
7. Mencocokkan kekuatan dengan ancaman dan mencatat strategi ST dalam sel yang sesuai
8. Mencocokkan kelemahan dengan ancaman dan mencatat strategi WT dalam sel yang sesuai

Dalam pembuatan matriks SWOT digunakan template Tabel 3.4 Matriks SWOT adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5 Matriks SWOT

	Kekuatan 1 2 Dst.	Kelemahan 1 2 Dst.
Peluang 1 2 Dst.	Strategi SO 1 2 Dst.	Strategi WO 1 2 Dst.
Ancaman 1 2 Dst.	Strategi ST 1 2 Dst.	Strategi WT 1 2 Dst.

Sumber: David,2015

2. Penyusunan Matriks SPACE

Menurut David, matriks SPACE merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive atau kompetitif yang paling sesuai untuk PTSL. Sumbu-sumbu matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal meliputi posisi financial (FS) dan keunggulan kompetitif (CA) dan dua dimensi eksternal meliputi stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS).

Tahapan dalam analisa matriks SPACE adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis lingkungan perusahaan dilakukan penetapan variabel untuk keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), posisi industri (IP)
2. Memberikan angka numeric yang berjangka dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk variabel-variabel yang mengubah dimensi IP dan FP. Berikan angka -1 (terbaik) hingga (-7) terburuk untuk setiap variabel yang mengubah dimensi SP dan CP. Pada perpotongan FP dan CP, buat

perbandingan dengan pesaing lain. Pada perpotongan IP dan SP, buat perbandingan dengan industri lain.

3. Hitung skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang diberikan dalam setiap variabel setiap dimensi, kemudian dengan membagi angka variabel-variabel yang termasuk dalam masing-masing dimensi.
4. Letakan skor rata-rata untuk FP, CP, IP, dan SP pada perpotongan yang sesuai dalam matriks SPACE
5. Tambahkan dua skor pada perpotongan X dan letakkan resultan poin pada X. Tambahkan dua skor pada perpotongan Y dan letakkan resultan poin pada Y. Letakkan perpotongan pada poin XY yang baru
6. Gambarkan vector direksional dari asal matriks SPACE lewat poin perpotongan baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk PTSI

Dalam analisa dengan matriks SPACE digunakan tabel 3.5

Perhitungan Matriks SPACE sebagai berikut :

Tabel 3.6 Perhitungan Matriks SPACE

Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Keuangan (FP)	Peringkat	Stabilitas posisi (SP)	Peringkat
1		1	
2		2	
Dst.		Dst.	
Rata-rata FP		Rata-rata SP	
Posisi Kompetitif (CP)	Peringkat	Posisi Industri (IP)	Peringkat
1		1	
2		2	
Dst.		Dst.	
Rata-rata CP		Rata-rata IP	
Perpotongan Y = FP + SP			
Perpotongan X = CP + IP			

Sumber: David,2015

Hasil dari tabel diatas diplotkan dalam Gambar 2.4 Matriks SPACE untuk mengetahui strategi apa yang akan diambil.

3. Penyusunan BCG Matriks

Dalam penyusunan matriks BCG dibutuhkan data pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar PTSI. Selanjutnya angka yang didapatkan diplotting dalam matriks BCG untuk mendapatkan posisi PTSI berada pada kuadran question mark, stars, cash cows atau dogs. Dari kuadran yang didapat, akan diperoleh strategi yang tepat bagi PTSI.

4. Penyusunan Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks IE didapatkan berdasarkan hasil dari IFE dan EFE matriks, dimana sumbu X merupakan total skor matriks IFE dan sumbu Y merupakan total skor matriks EFE. Lakukan plotting skor IFE dan EFE pada sembilan sel matriks IE, kemudian analisis pemilihan strategi sesuai dengan lokasi perpotongan antara nilai IFE dan EFE. Pilihan strategi tersebut antara lain:

- a. Sel I, II, IV adalah pilihan untuk strategi “ *Growth and Build*”, pilihan strategi yang digunakan adalah Intensive Strategy yang strateginya dapat menggunakan *market penetration, market development and product development* dan *integrative strategy* dengan menggunakan strategy *backward, forward* atau *horizontal integration*.
- b. Sel III, V dan VII adalah pilihan untuk strategi “ *Hold and Maintain*”, Apabila pertemuan skor EFE dan IFE pada sumbu horizontal (X) dan Vertikal (Y), terletak pada area tersebut maka pilihan strategi yang digunakan adalah “*Hold and Maintain*”, yang terdiri dari *market penetration and product development strategies*.
- c. Sel VI, VIII dan IX adalah pilihan strategi “*Harvest or Divest*”. Apabila pertemuan skor EFE dan IFE pada sumbu horizontal (X) dan Vertikal (Y), terletak pada area tersebut maka strategi yang digunakan adalah “ *Harvest*” yaitu melalui upaya memotong semua pengeluaran untuk

investasi barang modal R&D, biaya iklan dan lainnya dengan harapan dapat menambah *cash flow* yang lebih baik dan bisa bangkit dari kesulitan. Sedangkan strategi *Divest* adalah dengan cara melikuidasi perusahaan secepatnya agar segera dapat memaksimalkan pemulihan investasi dari bisnisnya sebelum kondisi perusahaan menurun dengan tajam karena sering terjadi penurunan yang lebih cepat daripada perkiraan perusahaan.

5. Analisis Matriks *Grand Strategy* (GS)

Grand Strategi didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industry). PTSI dapat diposisikan di dalam salah satu dari empat kuadran strategi.

D. Tahap Keputusan

Tahap keputusan dalam penelitian ini menggunakan QSPM atau Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif. QSPM menggunakan input dari hasil analisis Tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis Tahap 2. Tahapan melakukan QSPM adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan faktor eksternal kunci berupa peluang dan ancaman serta faktor internal kunci berupa kekuatan dan kelemahan yang didapatkan di Tahap 1 pada kolom kiri.
2. Menuliskan bobot yang diperoleh dalam Matriks EFE dan IFE untuk masing-masing faktor kunci eksternal dan internal.
3. Menguji matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang dipertimbangkan untuk diimplementasikan.
4. Menentukan skor daya tarik yaitu nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relative dari setiap strategi dalam alternatif dengan menguji setiap faktor eksternal dan internal kunci pada satu waktu. Nilai daya tarik berkisar antara 1 s.d 4, dimana :
1 = tidak mendarik

2 = agak menarik

3 = cukup menarik

4 = sangat menarik

5. Menghitung TAS (skor daya tarik total) dengan mengalikan antara bobot dengan skor daya tarik untuk setiap baris faktor eksternal dan internal serta strategi.
6. Menghitung jumlah skor daya tarik total sehingga mendapatkan strategi yang lebih menarik dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan.

Tabel 3.7 Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif

Faktor Internal dan Eksternal	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
Ancaman									
Kekuatan									
Kelemahan									
TOTAL	1,00								

Sumber: David,2015

3.3 Analisis dan Pembahasan

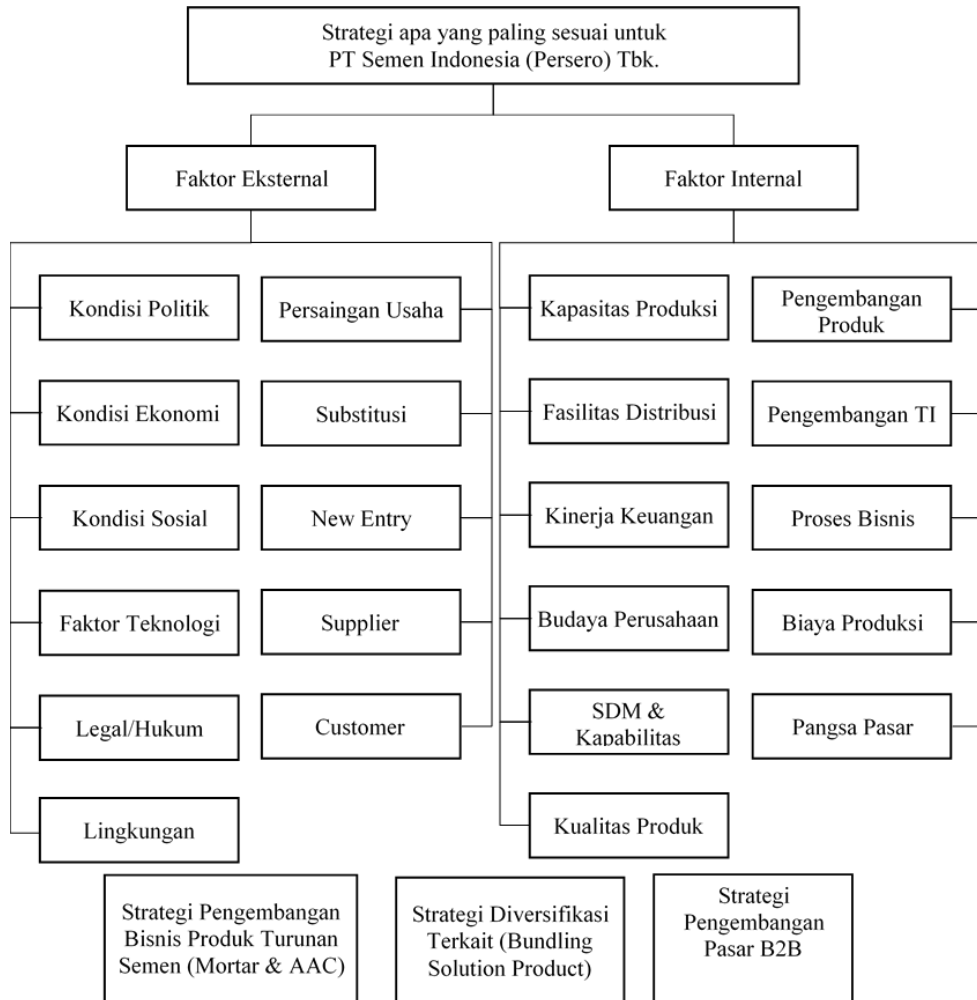
Pada tahap ini, dilakukan analisis dan pembahasan hasil yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data. Analisis ini dimulai dari tahap input, tahap pencocokan dan tahap akhir yang nantinya akan menghasilkan strategi yang terbaik dan menarik untuk perusahaan berdasarkan kriteria-kriteria yang sebelumnya telah ditentukan.

3.4 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran diambil berdasarkan hasil pengolahan data, diskusi, dan pembahasan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang lebih spesifik, agar diperoleh pilihan strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan.

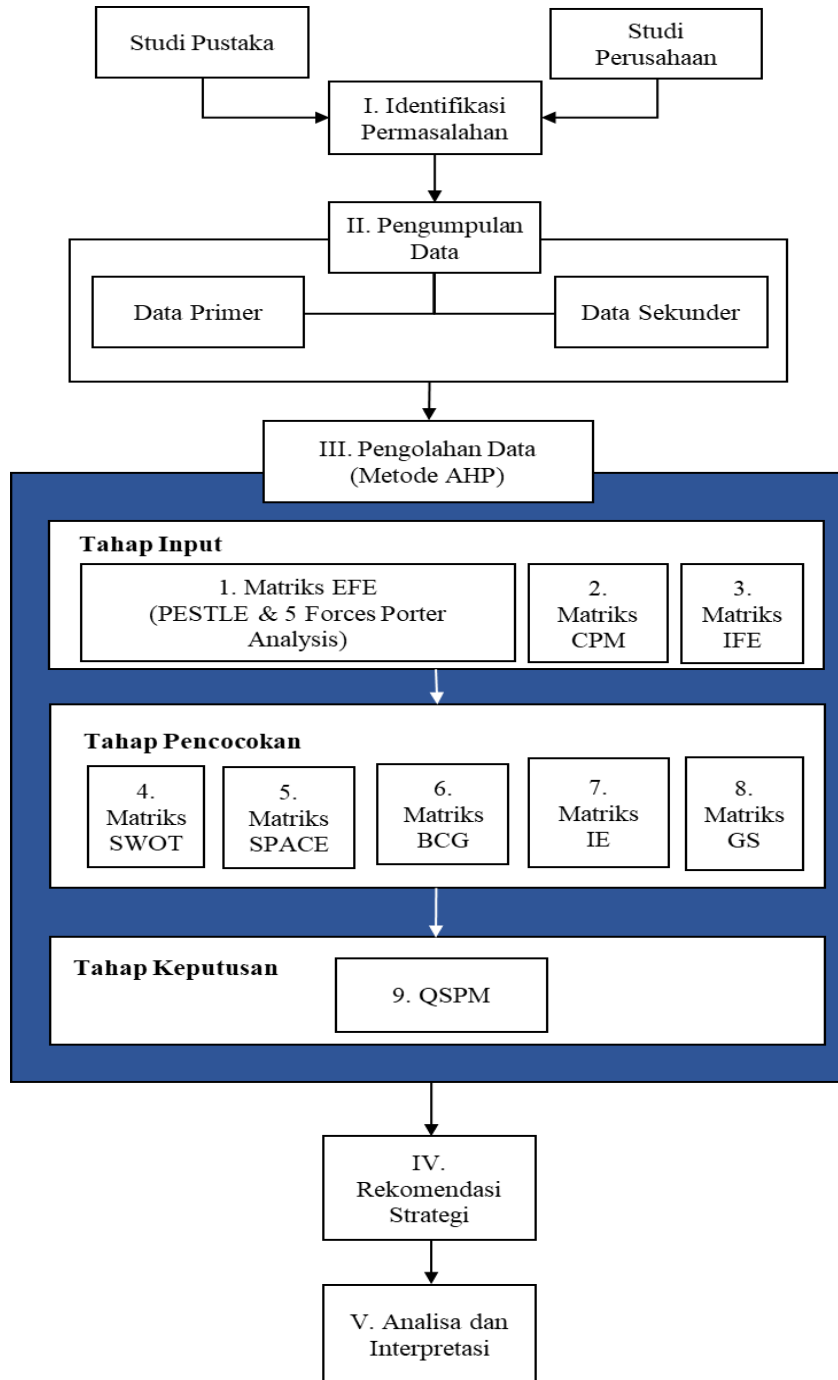
3.5 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kerangka Berfikir Penelitian (Data Penelitian, 2020)

3.6 Diagram Alir Penelitian



Gambar 0.2 Diagram Alir Metode Penelitian (Olahan Pribadi,2020)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab 4 ini akan menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan data-data yang berhasil dikumpulkan, hasil pengolahan data, analisis dan pembahasan. Sistematika pembahasan bab ini terdiri dari profil perusahaan, analisa lingkungan eksternal dan internal, identifikasi lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi dan perumusan strategi alternatif.

4.1 Profil PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam industri semen. Diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Ir. Soekarno, Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun dengan nama PT Semen Gresik. Pada tanggal 8 Juli 1991 PT Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan melakukan IPO (*Initial Public Offering*) melalui penjualan 40 juta lembar saham kepada masyarakat dengan aksi korporasi ini PT Semen Gresik menjadi PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Komposisi pemegang saham PT Semen Gresik (Persero) Tbk adalah Negara Republik Indonesia 73% dan masyarakat 27%. Dana yang diperoleh dari IPO tersebut digunakan untuk membiayai sebagian kebutuhan dana pembangunan pabrik semen baru yang berlokasi di Tuban, Jawa Timur dengan kapasitas 2,3 juta ton semen per tahun. Pada tahun 1994, Pabrik Tuban I mulai beroperasi.

Pada bulan September tahun 1995 PT Semen Gresik (Persero) Tbk. melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*) sebanyak 444,9 juta lembar saham. Hal ini mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%.

Melalui langkah akuisisi yang dilakukan pada tahun 1995, PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa bergabung dalam PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Total kapasitas terpasang menjadi sebesar 8.5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998. Pemerintah melepas kepemilikan sahamnya di PT Semen Gresik (Persero) Tbk sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S.A. de C.V., perusahaan semen global yang berpusat di Mexico. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Pada tanggal 30 September 1999, komposisi kepemilikan saham kembali berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 23.5% dan Cemex 25.5%. Pada tanggal 27 Juli 2006 Cemex S.A. de C.V. melakukan transaksi penjualan saham Cemex S.A. de C.V. kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51.01%, Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24.90% dan masyarakat 24.09%.

Pada tahun 2011 Blue Valley Holdings PTE Ltd melepas saham yang dimilikinya di PT Semen Gresik (Persero) Tbk. sehingga terjadi perubahan struktur pemegang saham menjadi Negara RI 51.01%, Institusi Domestik 8.07, Individu Domestik 0.25 %, Institusi Luar Negeri 40.66 dan Individu Luar Negeri 0.01 %.

Pada April tahun 2012 PT Semen Gresik (Persero) Tbk menyelesaikan pembangunan pabrik Tuban IV dengan kapasitas 2,5 juta ton dan mulai beroperasi pada Oktober 2012. Selain pabrik Tuban IV, PT Semen Gresik (Persero) Tbk juga berhasil menyelesaikan pembangunan pabrik Semen Tonasa V di Sulawesi dengan kapasitas 2,5 juta ton dan mulai beroperasi pada awal 2013. Tanggal 18 Desember 2012, PT Semen Gresik (Persero) Tbk berhasil mengambil alih 70% kepemilikan saham Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC) dari Hanoi General Export Import Joint Stock Company (Geleximco) di Vietnam dengan kapasitas 2,3 juta ton. Aksi korporasi ini menjadikan PT Semen Gresik (Persero) Tbk menjadi BUMN multinasional yang pertama di Indonesia.

Pada tanggal 7 Januari 2013 PT Semen Gresik (Persero) Tbk memantapkan peran sebagai *Strategic Holding Company* dan merubah nama menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Di akhir tahun 2013, dibentuk anak perusahaan PT Semen Gresik sebagai proses lanjutan transformasi korporasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Selain itu juga menandatangani akta pendirian perusahaan patungan PT Krakatau Semen Indonesia (KSI) untuk memproduksi *slag powder* sebagai bahan ketiga pembuatan semen.

Tahun 2014, dilakukan pembangunan pabrik baru di Padang dan Rembang serta *grinding plant* Cigading. Tahun 2016, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mendirikan PT Semen Indonesia Internasional, PT Semen Kupang Indonesia, serta mengubah nama PT SGG Prima Beton menjadi PT Semen Indonesia Beton sebagai bagian dari rencana ekspansi persemenan.

Tahun 2017, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mendirikan perusahaan patungan di sektor bahan bangunan, yaitu PT Semen Indonesia Industri Bangunan (SIIB). Perusahaan ini merupakan upaya dalam menangkap peluang pertumbuhan industri bahan bangunan, yang dapat menjadi sumber pertumbuhan baru sekaligus meningkatkan sinergi antar entitas anak. Selain itu, dua Pabrik baru yaitu Pabrik Rembang di Jawa Tengah dan Pabrik Indarung VI di Sumatera Barat memasuki masa operasi komersial, dengan kapasitas masing-masing sebesar 3 juta ton per tahun.

Tanggal 31 Januari 2019, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk resmi mengambilalih 80,6% saham PT Holcim Indonesia Tbk (PTHI) dari LafargeHolcim Ltd. Dengan akuisisi ini PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi salah satu produsen semen terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas terpasang 53 juta ton per tahun. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk juga mengubah nama PT Holcim Indonesia Tbk menjadi PT Solusi Bangun Indonesia Tbk (SBI) dan mengubah merek Holcim menjadi Dynamix

4.1.2 Produk Yang Dihasilkan

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memproduksi dan memasarkan semen portland dengan berbagai tipe dan semen khusus. Tipe produk yang dihasilkan antara lain:

1. Ordinary Portland Cement Tipe I

Semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain bangunan perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan, landasan pacu dan jalan raya.

2. Portland Cement Tipe II

Semen Portland Tipe II adalah semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton massa dan bendungan

3. Ordinary Portland Cement Tipe V

Semen Portland Tipe V dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.

4. Portland Pozzoland Cement (PPC)

Adalah semen hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, gypsum, dan bahan pozzolan. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya : jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi, dan fondasi pelat penuh.

5. Portland Composite Cement (PCC)

Adalah bahan pengikat hidrolis hasil penggilingan bersama-sama terak, gypsum, dan satu atau lebih anorganik. Kegunaan semen jenis ini untuk konstruksi beton umum, pasangan batu bata, plesteran, selokan, pembuatan elemen bangunan khusus seperti beton pracetak, beton pratekan, dan paving block.

6. Super Masonary Cement (SMC)

Adalah semen yang dapat digunakan untuk konstruksi perumahan dan irigasi yang struktur betonnya maksimal K225. Dapat juga digunakan untuk bahan baku pembuatan genteng beton hollow brick, paving block, dan tegel.

7. Oil Well Cement, Class G-HSR (High Sulfate Resistance)

Merupakan semen khusus yang digunakan untuk pembuatan sumur minyak bumi dan gas alam dengan konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut dan bumi. OWC yang telah diproduksi adalah Class G, High Sulfat Resistance (HSR) disebut juga sebagai (Basic OWC". Aditif dapat ditambahkan untuk pemakaian pada berbagai kedalaman dan temperatur tertentu

8. Special Blended Cement(SBC)

Adalah semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan mega proyek jembatan Surabaya Madura (Suramadu) dan cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.

9. MaxStrength(Semen Portland Slag)

Adalah semen khusus yang dapat digunakan untuk konstruksi dengan persyaratan khusus seperti ketahanan terhadap paparan sulfat tinggi dan kebutuhan panas hidrasi semen rendah. Cocok digunakan untuk konstruksi bangunan di lingkungan air laut dan untuk konstruksi *mass concrete*. Dikemas dalam bentuk curah.

Selain produk semen, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk juga menjual *Ready Mix Concrete* (RMC) dan berbagai produk beton inovasi sebagai berikut :

1. SpeedCrete yaitu beton yang cepat kering untuk perbaikan jalan dalam waktu singkat.
2. ThruCrete yaitu beton yang memiliki daya serap tinggi untuk meminimalkan genangan air di permukaan beton cocok untuk permukaan lahan parkir, garasi, dan trotoar.
3. DekoCretae yaitu beton berestetika yang cocok untuk area taman, trotoar, dan area parkir.
4. ApexCrete yaitu beton untuk lantai gudang yang luas.

Merek yang dimiliki PT Semen Indonesia (Persero) Tbk antara lain Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa, Semen Andalas, Dynamix dan Thang Long.

4.1.3 Visi dan Misi

Pada tahun 2019, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah melakukan perubahan visi dan misi perusahaan menjadi :

A. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan penyedia solusi bahan bangunan terbesar di regional.

B. Misi Perusahaan

1. Berorientasi pada kepuasan pelanggan dalam setiap inisiatif bisnis.
2. Menerapkan standard terbaik untuk menjamin kualitas.
3. Fokus menciptakan perlindungan lingkungan dan tanggung jawab sosial yang berkelanjutan.
4. Memberikan nilai tambah terbaik untuk seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

5. Menjadikan sumber daya manusia sebagai pusat pengembangan perusahaan.

4.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PTSI seperti yang tertera pada Lampiran 1. Struktur Organisasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

4.2 Analisa Lingkungan Eksternal

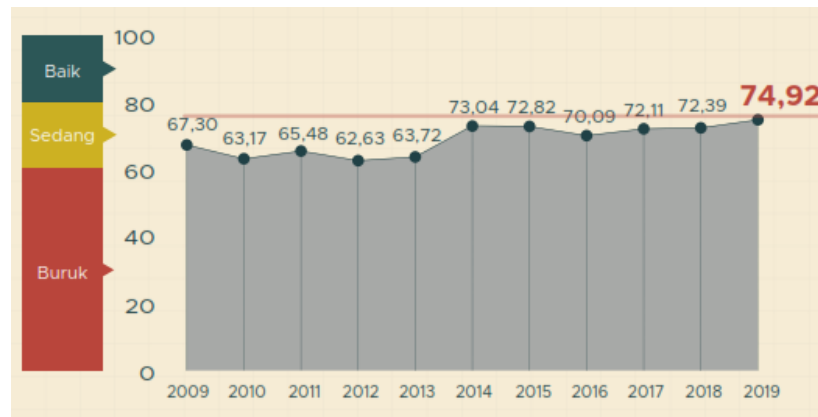
Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan cara melakukan studi *literature* dengan mencari perkembangan faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial, faktor teknologi, faktor legal (hukum), faktor lingkungan, kondisi persaingan usaha, *new entry*, substitusi, tekanan *supplier* dan tekanan *customer* serta berdasarkan hasil observasi/pengamatan.

Hasil dari studi *literature* dan observasi/pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kemudian dilakukan validasi kepada personil di dalam perusahaan melalui sebuah kuesioner bagian I (Lampiran 2. Kuesioner Penelitian)

Adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah BoD *minus* 1, BOD *minus* 2 dan BOD *minus* 3. Responden yang dipilih mewakili masing-masing fungsi di perusahaan dan responden merupakan *strategic partner* manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Data responden tercantum dalam Lampiran 2. Rekapitulasi Data Responden Penelitian.

4.2.1 Lingkungan Politik

Kestabilan politik Indonesia tercermin dalam Indeks Demokrasi Indonesia yang terus meningkat dari tahun ke tahun sebagaimana yang terlihat pada Gambar 4.1 Indeks Demokrasi Indonesia dari 2009 s.d 2019



Gambar 4.1 Indeks Demokrasi Indonesia dari 2009 s.d 2019 (Badan Pusat Statistik, 2019)

Indeks Demokrasi Indonesia (IDI) merupakan indikator komposit yang menunjukkan tingkat perkembangan demokrasi di Indonesia. Semakin tinggi indeks demokrasi suatu negara maka berimbas pada transparansi suatu negara. Transparansi ini yang akan menggerakkan pasar dan pelaku usaha untuk terus berinvestasi di Indonesia. Percepatan infrastruktur dan reformasi birokrasi merupakan program utama pemerintah saat ini. Kondisi politik yang stabil yang didukung dengan kebijakan bidang infrastruktur menjadi pengaruh positif bagi industri semen di Indonesia termasuk PTSI.

Program pengembangan infrastruktur ditetapkan pemerintah dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024. RPJMN IV tahun 2020-2024 ini memiliki 7 agenda pembangunan yang salah satunya adalah memperkuat infrastruktur untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan dasar. Sasaran pembangunan infrastruktur yang masuk dalam RPJMN IV antara lain :

1. Penyediaan 100.000 Unit Hunian Layak
2. Pembangunan tanggul laut pantai utara Jawa dengan jalan tol Semarang-Demak terintegrasi tanggul laut.
3. Pembangunan 58 unit bendungan multiguna.
4. Pengembangan 30 rute Bandara Udara baru.
5. Pembangunan jalan tol baru
6. Pembangunan jalan lintas utama pulau (Trans)
7. Pembangunan jalan mendukung kawasan prioritas

8. Pembangunan jalan akses simpul transportasi
9. Pembangunan jalan di wilayah 3T
10. Pengembangan pelabuhan utama Tol Laut
11. Pembangunan wilayah metropolitan di luar Jawa.
12. Pemindahan Ibukota Negara.
13. Pembangunan kota baru.

(Bapennas, 2019).

Pandemi COVID-19 berefek pada pendanaan proyek infrastruktur pemerintah, anggaran 2020 yang semula 120,21 triliun dipangkas menjadi 75,6 triliun. Program pengembangan infrastruktur untuk 2020 ini berfokus pada :

1. Program padat karya tuna yaitu pengembangan infrastruktur sosial ekonomi wilayah, sanitasi dan air minum.
2. Pengembangan 5 KSPN yaitu pengembangan 5 kawasan wisata nasional di Sumatera Utara, Jawa, NTB, NTT dan Sulawesi.
3. Fasilitas COVID-19 yaitu pembangunan pusat karantina & renovasi rumah sakit.
4. Proyek investasi baru yaitu pembangunan tol, gedung, jembatan dan bendungan.
5. Proyek yang sedang berjalan untuk pembangunan tol, gedung, jembatan dan bendungan.

(Kementerian PUPR, 2020)

Meskipun dalam kondisi pandemic COVID-19, namun program pengembangan infrastruktur tetap digalakkan oleh pemerintah sehingga menjadi peluang bagi PTSI.

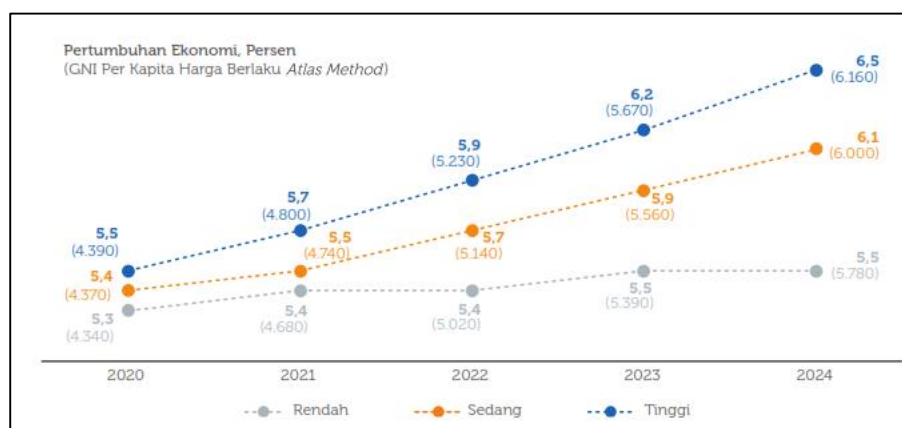
Selain kebijakan pemerintah yang membawa pengaruh positif bagi PTSI, ada juga kebijakan pemerintah yang menjadi ancaman bagi PTSI yaitu kesempatan investasi produsen semen asing untuk melakukan pembangunan pabrik di Indonesia. Kebijakan pemerintah lainnya yang berpengaruh pada industri semen yaitu penetapan semen sebagai barang penting pada tahun 2015 oleh Pemerintah Republik Indonesia. Sesuai Peraturan Presiden No.71, 2015, barang penting adalah barang strategis yang berperan penting dalam menentukan kelancaran pembangunan nasional. Dengan ditetapkannya semen menjadi barang penting,

maka Pemerintah dapat mengendalikan ketersediaan barang tersebut di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia baik dalam jumlah, mutu dan harga yang terjangkau. Sejalan dengan penetapan tersebut, pada tahun 2017 pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden tentang kebijakan semen satu harga untuk mencegah adanya disparitas harga antar daerah yang tinggi. Kebijakan tersebut berpengaruh pada strategi operasional industri semen nasional.

4.2.2 Lingkungan Ekonomi

Menurut Bank Dunia, Indonesia adalah salah satu negara di Asia Timur dan Pasifik paling dinamis dan terus tumbuh sebagai negara berpenghasilan menengah (Bank Dunia, 2020).

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional IV 2020-2024 bahwa tanpa adanya kebijakan apapun ekonomi Indonesia akan tumbuh sebesar 4,9%. Sedangkan target pertumbuhan adalah sekitar 5,4-6% yang membutuhkan Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja sebesar 68-70%, pertumbuhan investasi 6,9-8,1 %, pertumbuhan *Total Factor Productivity* sebesar 30-70% dan rata-rata lama sekolah 10 tahun dalam setiap skenario. Berikut proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia.



Gambar 4.2 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (Bapenas, 2019)

Pada semester 1 tahun 2020, dunia mengalami pandemi yang disebabkan oleh Pandemi COVID-19. Berdasarkan data *World Economic Outlook* yang diterbitkan IMF pada bulan Juni 2020, Indonesia diprognosakan akan mengalami

pertumbuhan ekonomi -0,3% di tahun 2020. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pun terkoreksi jauh dari target 2020 pada Gambar 4.3 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. Proyeksi pertumbuhan ekonomi setiap negara berdasarkan Bank Dunia dapat dilihat pada Gambar 1.1 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Negara di Dunia Tahun 2020 (Kemenkeu, 2020)

Pertumbuhan konsumsi semen sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2019 mencapai 5,02% lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 5,17%. Meskipun terjadi penurunan di tahun 2019, namun pertumbuhan ekonomi Indonesia cukup stabil hal ini dikarenakan konsumsi rumah tangga yang masih cukup dan kondisi inflasi yang terjaga di level 2,72%.

Meskipun pada 2019 pertumbuhan konsumsi masih dapat mencapai 5,02%, pertumbuhan ekonomi dunia yang lambat menjadi ancaman bagi PTSI kedepannya. Jika pertumbuhan ekonomi terus turun, maka konsumsi semen akan terus menurun.

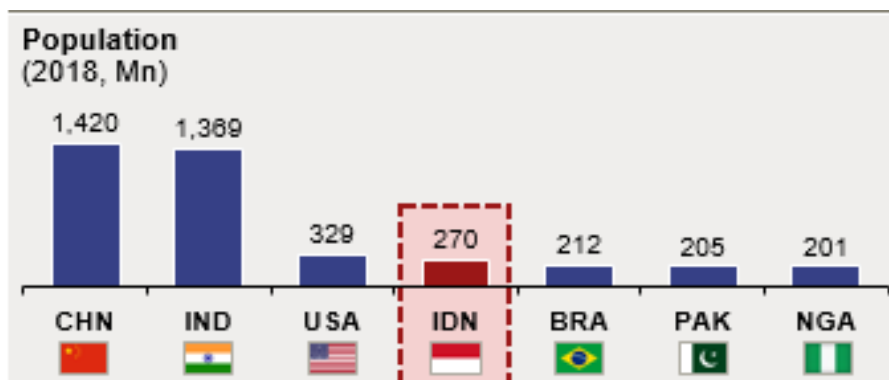
Dalam rangka pemulihan ekonomi nasional, pemerintah meluncurkan program pemulihan ekonomi nasional untuk mendorong pertumbuhan pada semester 2 tahun 2020 yang salah satu programnya memberikan dukungan kepada BUMN (Kemenkeu, 2020). Salah satu BUMN yang mendapatkan dukungan dari pemerintah adalah BUMN yang bergerak dibidang konstruksi berupa penugasan dibidang infrastruktur, hal ini akan membawa pengaruh positif bagi PTSI untuk bersinergi dan men-suply kebutuhan semen untuk program infrastruktur pemerintah. Selain hal tersebut program pengembangan infrastruktur yang dijalankan oleh Kementerian PUPR menjadi peluang bagi PTSI .

4.2.3 Lingkungan Sosial

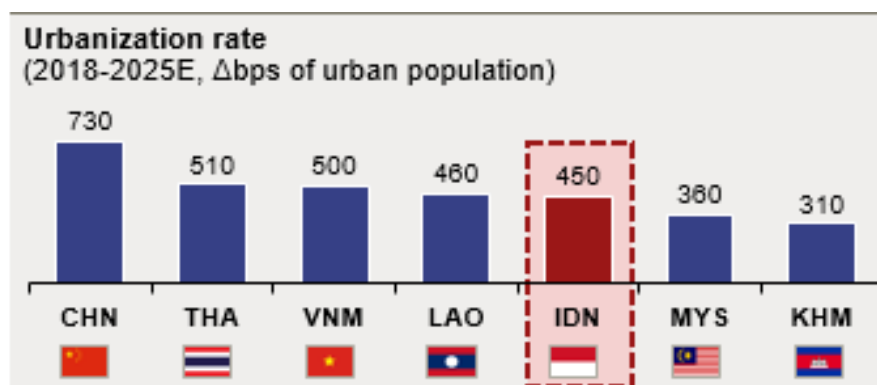
Hasil dari sensus penduduk sangat penting bagi perencana strategi di perusahaan. Badan Pusat Statistik telah menerbitkan proyeksi penduduk Indonesia 2010-2035, berdasarkan Tabel 1.1 Proyeksi Demografi Indonesia Tahun 2015 s.d 2035 (Badan Pusat Statistik, 2013) terdapat peningkatan usia kerja selama periode tahun 2010 s.d 2035, dengan perubahan susunan ini mengakibatkan beban ketergantungan (*dependency ratio*) juga mengalami penurunan. Penurunan beban

ekonomi menunjukkan berkurangnya beban ekonomi bagi penduduk umur produktif (usia kerja). Selain hal tersebut didapatkan kesimpulan bahwa tingkat urbanisasi meningkat seiring dengan pertambahan tahun. Urbanisasi ini meningkat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu penduduk daerah perkotaan, migrasi dari desa ke kota dan reklasifikasi desa menjadi kota. Kedua kondisi tersebut memberikan peluang bagi PTSI.

Indonesia merupakan negara dengan populasi terbesar ke-empat setelah China, India dan USA (Gambar. 4.3 Populasi Negara di Dunia Tahun 2018) serta memiliki tingkat urbanisasi yang cepat setelah China, Thailand, Vietnam dan Laos sebagaimana dalam Gambar 4.4 Tingkat Urbanisasi Negara di Dunia Tahun 2018.

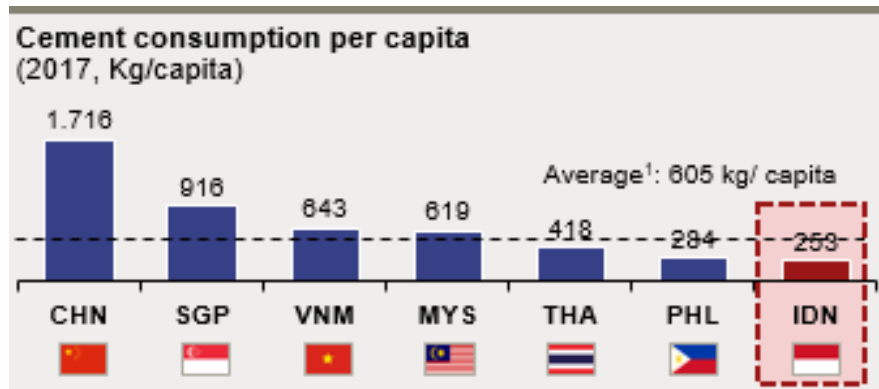


Gambar 4.3 Populasi Negara di Dunia Tahun 2018 (Bank Dunia, 2019)



Gambar 4.4 Tingkat Urbanisasi Negara di Dunia Tahun 2018 (Bank Dunia, 2019)

Tingkat populasi dan tingkat urbanisasi merupakan peluang dalam peningkatan konsumsi semen. Konsumsi semen per kapita pada tahun 2017 diberbagai negara di Asia tergambar pada Gambar 4.5 Konsumsi semen per kapita tahun 2017 (*World Cement, 2018*)

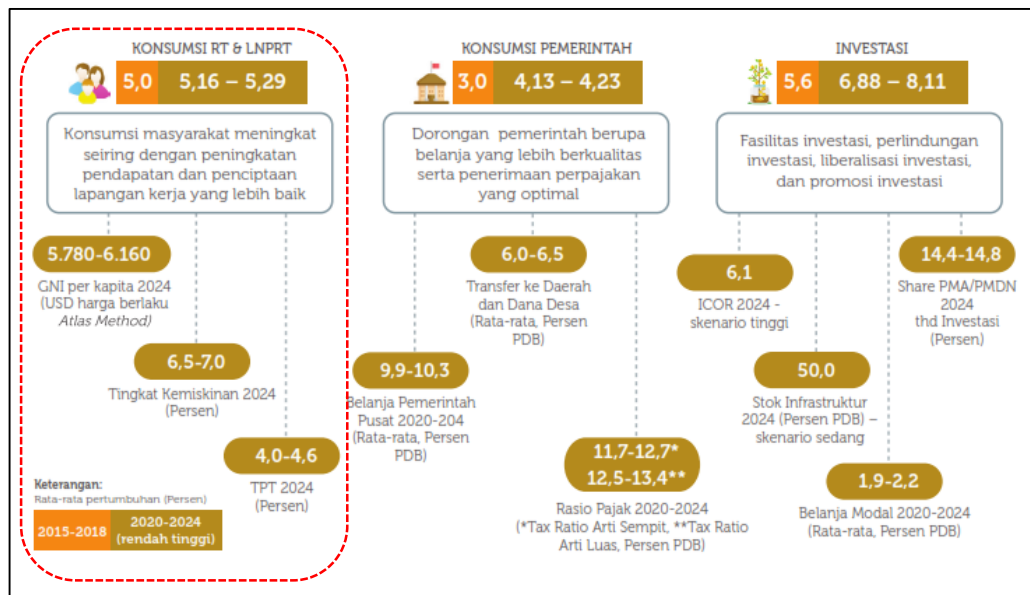


Gambar 4.5 Konsumsi semen per kapita tahun 2017 (*World Cement, 2018*)

Konsumsi semen per kapita di Indonesia pada tahun 2017 masih dibawah rata-rata negara di dunia, dengan tingkat urbanisasi yang cepat dan populasi yang banyak, maka Indonesia masih potensial sebagai pasar semen.

Kondisi sosial Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, Indonesia mampu meningkatkan predikatnya dari *lower middle income* menjadi *upper middle income* pada bulan Juli 2020 berdasarkan data Bank Dunia. Kondisi sosial yang semakin baik, maka kebutuhan masyarakat akan kebutuhan papan semakin meningkat dan hal ini akan membuka peluang bagi PTSI sebagai produsen semen di Indonesia.

Pendapatan perkapita masyarakat Indonesia yang terus meningkat akan mengurangi tingkat kemiskinan di Indonesia, hal ini disebabkan konsumsi masyarakat meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan dan penciptaan lapangan kerja yang lebih baik. Berikut proyeksi peningkatan konsumsi Rumah Tangga di Indonesia.



Gambar 4.6 Proyeksi Peningkatan Konsumsi RT, Pemerintah dan Investasi (Bapenas, 2019)

Proyeksi kondisi sosial dan demografi masyarakat Indonesia ini menjadi peluang dan faktor kunci eksternal bagi PTSI dalam mengembangkan strategi bisnisnya.

4.2.4 Faktor Teknologi

Technology Life-Cycle (TLC) dari proses produksi semen memiliki umur yang panjang dimana memiliki variasi yang kecil dalam teknologi bila dikaitkan dengan waktu (Mamaghani,2015). Perkembangan teknologi dalam proses produksi semen berkembang sejak abad ke 19, dimana teknologi produksi semen berkembang dari proses produksi basah menjadi proses produksi kering yang digunakan hingga saat ini. Pengembangan teknologi proses produksi semen hingga saat ini masih berkembang dan difokuskan pada usaha dalam penurunan emisi CO₂.

Berdasarkan *Cement Technology Roadmap* yang dikeluarkan oleh International Energy Agency bahwa proses produksi semen sampai dengan tahun 2050 ditekankan pada penurunan emisi CO₂. Seperti diketahui semen merupakan salah satu industri yang menghasilkan CO₂ dalam jumlah besar. Bahkan dari

beberapa jurnal didapatkan bahwa program penurunan emisi CO₂ tersebut pada industri semen di China menjadi *mandatory* (Weiguo Shen, 2016) dan industri semen harus fokus pada strategi penurunan efek rumah kaca (GHG) untuk menjaga keberlanjutan produksinya (Sachin Balsara, 2019). Pengembangan teknologi dalam penurunan emisi CO₂ diantaranya dengan teknologi CO₂ *capture*, penurunan rasio klinker pada semen, pemanfaatan bahan baku dan bahan bakar alternatif, dan efisiensi energi panas dan intensitas penggunaan listrik sebagaimana yang tergambar pada Gambar 1.3 Cement Industry Roadmap dan Gambar 1.4 Penerapan Teknologi Penurunan Emisi CO₂ di Dunia (International Energy Agency, 2019)

Baru-baru ini pemerintah mencanangkan “*Making Indonesia 4.0*” untuk merevitalisasi industri manufaktur di Indonesia. Era Industri 4.0 (IR 4.0) adalah era industrialisasi yang saat ini sedang menjadi arah tujuan bagi pembangunan dan pengembangan sektor industri dan manufaktur dunia (Suharman, 2019). Terdapat 5 teknologi mendasar sebagai fundamental penguasaan teknologi terhadap daya saing suatu negara, industri manufaktur dan *value chain* proses produksi antara lain:

1. *Artificial Intelligence (AI)*
2. *Internet of Things (IoT)*
3. *Wearables Technology (Augmented Reality-AR and Virtual Reality-VR)*
4. *Advanced Robotics*
5. *3D Printing*.

(AT. Kearney, 2017).

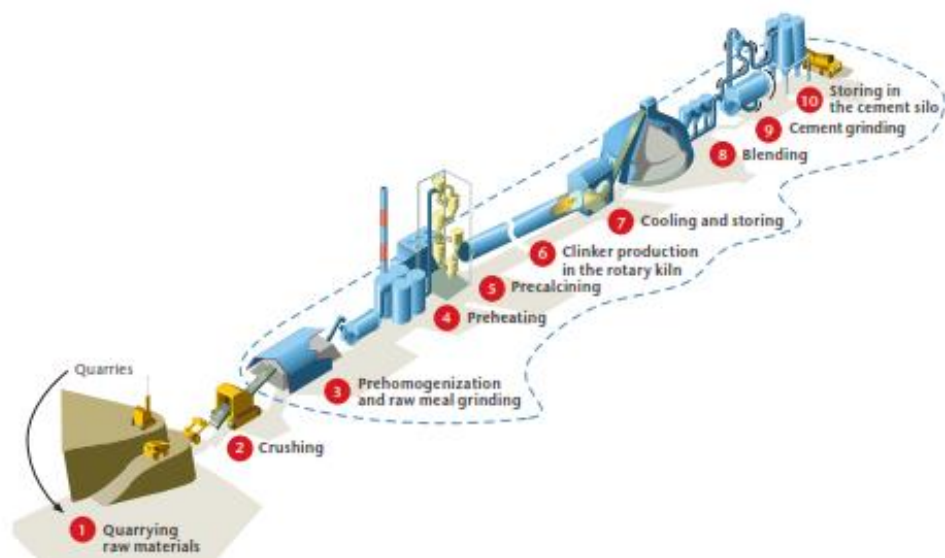
Era industri 4.0 juga mewarnai trend pengembangan teknologi untuk produk semen di dunia diantaranya :

1. Pengembangan teknologi produk khusus seperti *self-healing concrete*, semen warna, semen tinggi alumina, dan lainnya (Wang, 2013)
2. Pengembangan teknologi *building material* (Stevulova, 2018)
3. Pengembangan *modular construction* seperti *pre-fab* (Generalova, 2016).
4. Pengembangan teknologi *3D concrete printing technology* (Sanjayan, 2019).

Berdasarkan Gambar 1.5 Grafik siklus hidup produk semen di Indonesia masuk pada tahap *grow*, sehingga menjadi tantangan bagi PTSI untuk

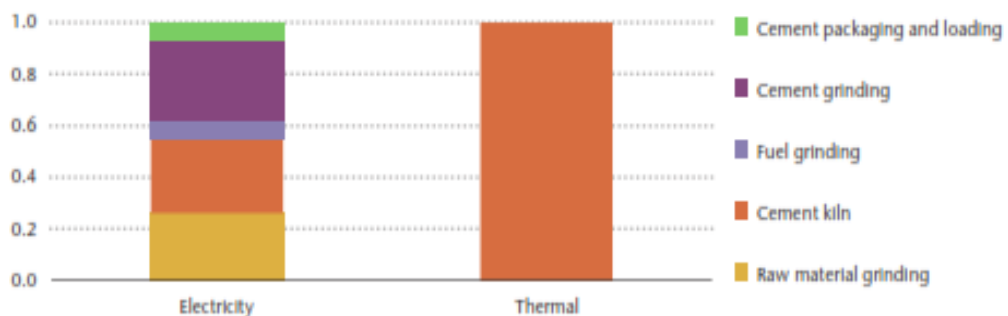
mengembangkan produk baru yang sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini. Peneliti menyimpulkan bahwa siklus hidup masih *grow* meskipun pertumbuhannya melambat, dikarenakan konsumsi semen per kapita di Indonesia masih cukup rendah, sehingga masih adanya potensi pertumbuhan semen di Indonesia.

Proses produksi semen terdiri dari penyiapan *raw material*, penggilingan awal, pembakaran, pendinginan, penggilingan akhir dan *packaging* sesuai Gambar 4.7 Proses Produksi Semen.



Gambar 4.7 Proses Produksi Semen (IEA, 2019)

Pada proses produksi diatas, kebutuhan energi yang dibutuhkan masing-masing proses tergambar pada 4.8 Distribusi Kebutuhan Energi Pada Proses Produksi.



Gambar 4.8 Distribusi Kebutuhan Energi Pada Proses Produksi (IEA, 2019)

Kebutuhan energi terbesar pada proses pembakaran di kiln. Kebutuhan energi terbesar didapatkan dari batubara. Kebutuhan batubara di sebuah pabrik semen merupakan beban terbesar, untuk itu pabrik semen berusaha untuk melakukan pengurangan konsumsi batubara dengan menggunakan bahan bakar alternatif, pemakaian gas buang kiln dan mengkaji penggunaan *solar cell* dalam produksi semen. Pengembangan teknologi proses produksi yang seefisien mungkin menjadi peluang bagi industri semen untuk dapat bersaing di pasaran.

Dengan memperhatikan pengembangan teknologi proses produksi, teknologi produk dan siklus hidup produk semen di Indonesia, maka pengembangan teknologi menjadi salah satu faktor kunci dalam pengembangan strategi PTSI.

4.2.5 Faktor Hukum

Pemerintah Indonesia menerbitkan Permendag No. 7 tahun 2018 untuk pembatasan impor semen dan klinker ke Indonesia, dengan berlakunya peraturan ini maka importir harus meminta persetujuan Kementerian Perindustrian dan Kementerian Perdagangan terlebih dahulu untuk melakukan impor semen ataupun klinker. Hal ini membawa dampak positif bagi PTSI sebagai produsen semen di Indonesia.

Asosiasi Semen Indonesia mengajukan usulan moratorium pembangunan pabrik semen baru di Indonesia, namun usulan tersebut ditolak oleh pemerintah. Pemerintah sampai dengan saat ini masih mengizinkan investasi pembangunan pabrik baru di Indonesia.

Pada tahun 2015 pemerintah menerbitkan kebijakan satu harga, hal ini berpengaruh ke PTSI dengan kebijakan pemotongan harga semen sebesar Rp. 3000,-. Selain itu, peraturan pemerintah tentang *Over Dimension Over Loading* (ODOL) yang efektif sejak Agustus 2019 menjadi ancaman bagi PTSI dalam operasionalnya.

Peraturan terkait proses produksi bersih yang wajib diikuti oleh sektor industri semen yaitu Peraturan Menteri Perindustrian No. 26 Tahun 2018 tentang Standard Industri Hijau untuk Industri Semen Portland, Peraturan Menteri Perindustrian No. 12 Tahun 2012 tentang Peta Panduan (*Road Map*) Pengurangan

Emisi CO₂ Industri Semen di Indonesia, Peraturan Menteri Lingkungan Hidup No. 03 Tahun 2014 tentang PROPER.

Untuk menghadapi tantangan berupa kebijakan bidang lingkungan, PTSI Pabrik Tuban berhasil mendapatkan PROPER Emas pada tahun 2011 dan 2012. Pada tahun 2013 s.d 2019 berhasil mempertahankan perolehan PROPER Hijau. Sejalan dengan penghargaan PROPER, PTSI juga telah berhasil mendapatkan penghargaan industri hijau sejak 2010 sampai dengan 2019.

Pemerintah juga menerbitkan peraturan tentang produk semen yaitu Peraturan Menteri Perindustrian No. 82 Tahun 2015 tentang Pemberlakuan SNI Semen secara wajib. Peraturan-peraturan diatas merupakan faktor legal yang mempengaruhi strategi PTSI ke depan.

Dalam menghadapi tantangan terkait regulasi Standard Nasional Indonesia, seluruh produk semen PTSI telah tersertifikasi SPPT SNI dari Lembaga Sertifikasi Produk yang ditunjuk oleh Kementerian Perindustrian. Dengan adanya sertifikasi ini, maka kualitas produk PTSI standar dan seragam di seluruh plant.

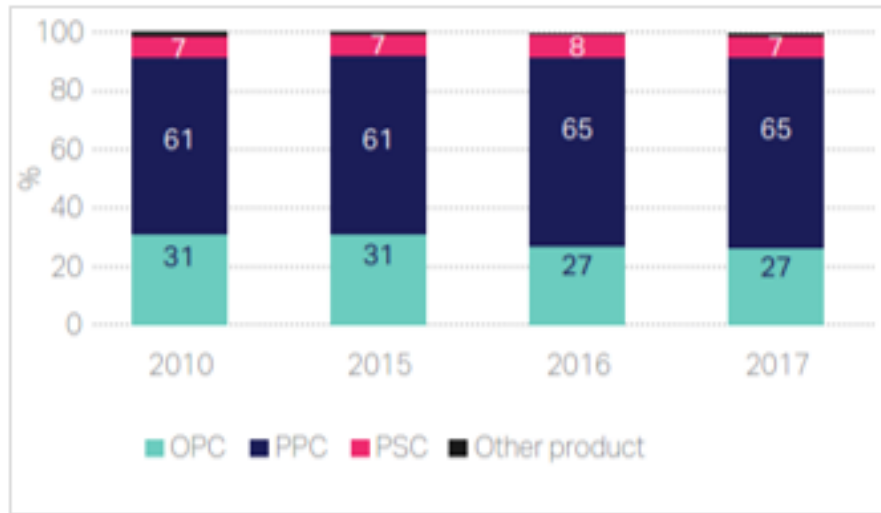
4.2.6 Faktor Lingkungan

World Cement Association mendukung *Objectives Paris Agreement* untuk membatasi *global climate warming* sebesar 2 derajat pada tahun 2100 vs masa pre-industrial. Komitmen tersebut diikuti oleh beberapa negara – negara di dunia seperti India, Jepang, negara di Eropa dan Indonesia. Inisiatif yang dijalankan oleh negara-negara tersebut diantaranya efisiensi energi listrik dan panas, WHRPG, bahan bakar dan bahan baku alternatif, penurunan klinker faktor, peningkatan *reuse* dan *recycle*, dan penggunaan teknologi baru dalam proses produksi semen.

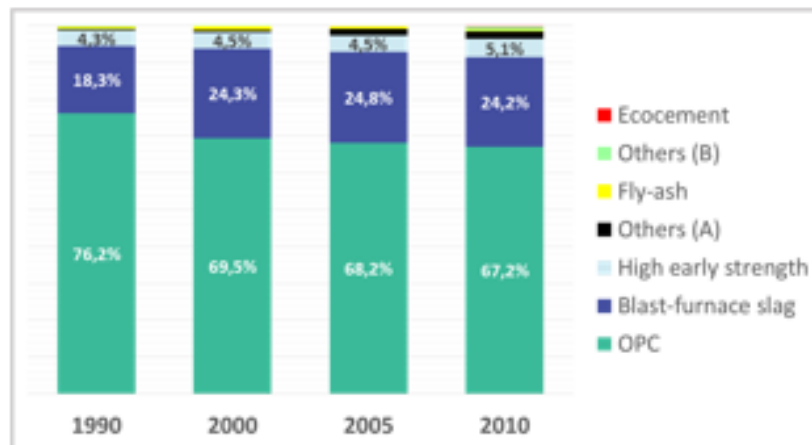
Kondisi lingkungan baik global maupun nasional mempersyaratkan *green production* dan *green product*. Hal tersebut menjadi peluang bagi PTSI untuk terus mengembangkan produk yang ramah lingkungan dalam proses produksi yang ramah lingkungan.

Penggunaan produk ramah lingkungan Eropa, Jepang dan India dengan cara melakukan penurunan indeks klinker pada produk. 1% indeks klinker setara dengan 7,5 – 9,0 % kg CO₂/ton. Penurunan faktor klinker ini dilakukan dengan meningkatkan proporsi produk non OPC dengan penggunaan *Fly Ash* dan *Blast*

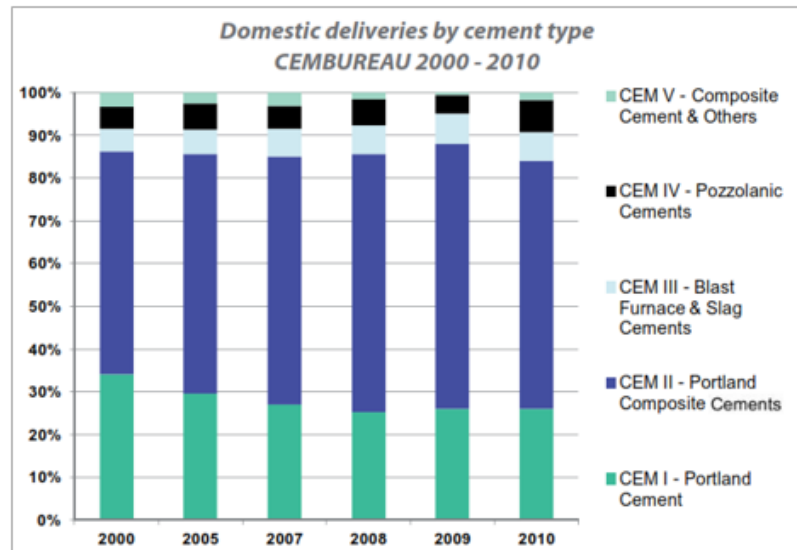
Furnace Slag. Proporsi produk pabrik di India, Jepang dan Eropa sebagaimana tergambar pada Gambar 4.9 Proporsi produk pabrik semen di India, Gambar 4.10 Proporsi produk pabrik semen di Jepang dan Gambar 4.11. Proporsi produk pabrik semen di Eropa.



Gambar 4.9 Proporsi produk semen di India (IEA, 2018)



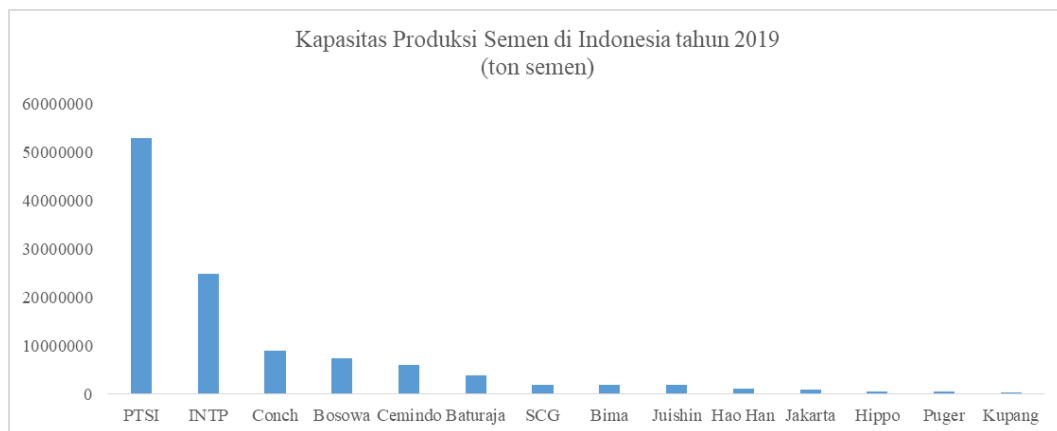
Gambar 4.10 Proporsi produk semen di Jepang (IEA, 2010)



Gambar 4.11 Proporsi produk semen di Eropa (IEA, 2010)

4.2.7 Persaingan Terjadi Antara Perusahaan dalam Industri yang Sama

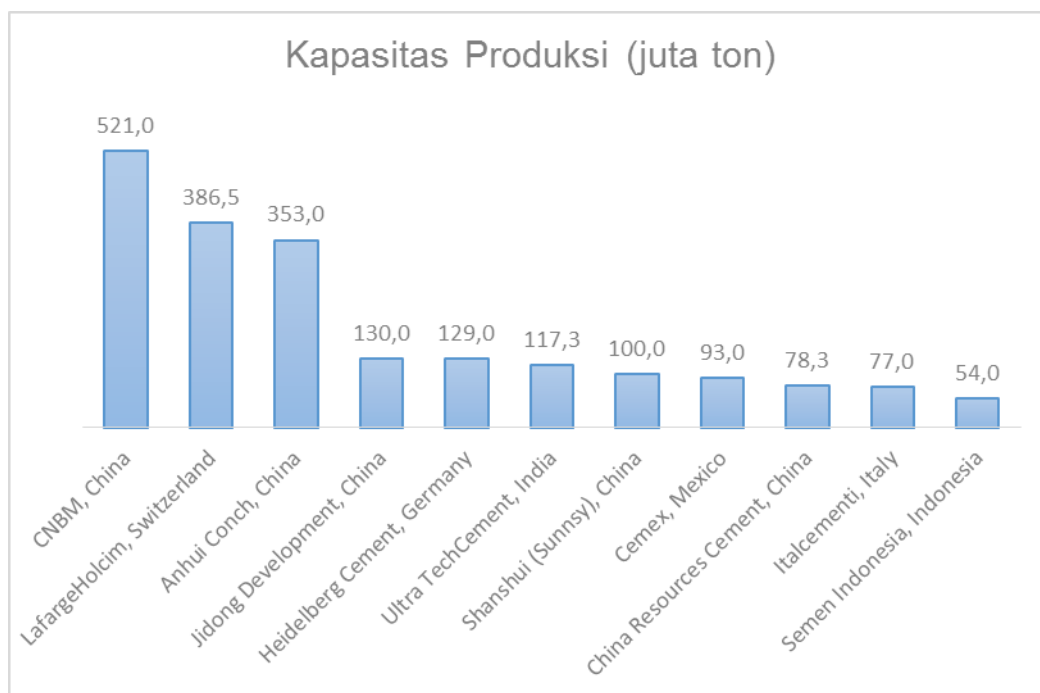
Kondisi persaingan di industri semen meningkat seiring dengan banyaknya produsen semen di Indonesia baik dari perusahaan dalam negeri maupun dari luar negeri. Berdasarkan data dari Asosiasi Semen Indonesia tahun 2019, didapatkan data Gambar 4.12 Perbandingan kapasitas produksi pabrik semen di Indonesia.



Gambar 4.12 Kapasitas Produksi Semen di Indonesia 2019 (Data Penelitian, 2020)

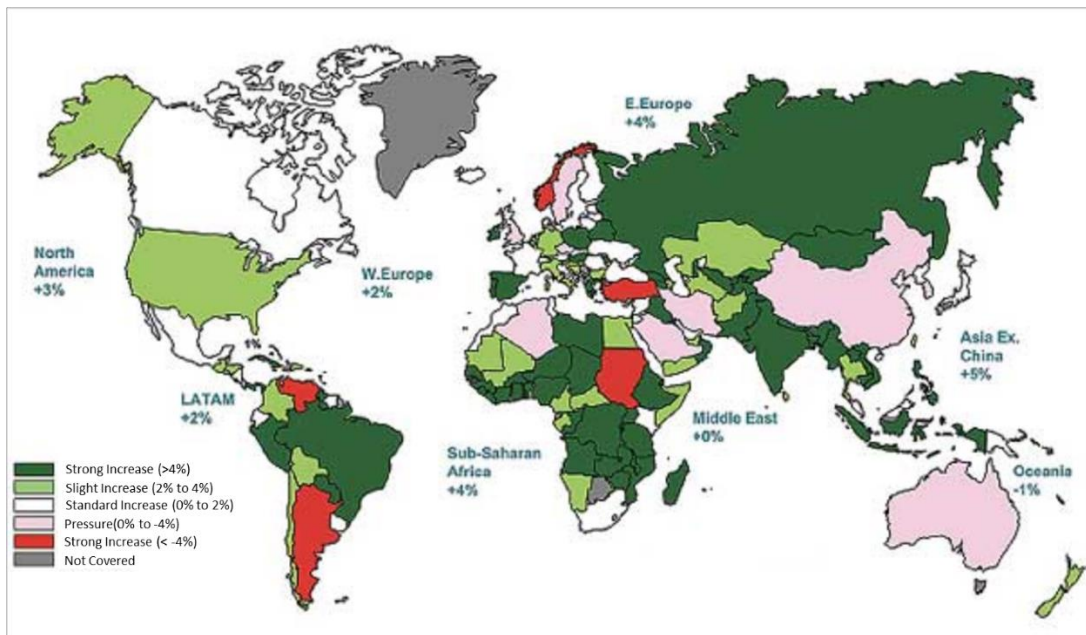
Berdasarkan data di atas maka PTSI memiliki kapasitas produksi terpasang terbesar di Indonesia. Pabrikasi semen baru bermunculan menjadikan peta persaingan semakin meningkat.

Salah satu parameter kemampuan bersaing dalam industri semen adalah kapasitas produksi. Secara Global urutan 10 besar perusahaan semen multinasional dibandingkan dengan PTSI terlihat pada Gambar 4.13. Perbandingan Kapasitas 10 Besar Produsen Semen Dunia dan PTSI.



Gambar 4.13. Perbandingan Kapasitas 10 Besar Produsen Semen Dunia dan PTSI (Olahan Pribadi, 2020)

Salah satu kawasan pengembangan yang dipilih oleh pemain industri semen global adalah kawasan Asia dan Afrika dikarenakan pengembangan di kawasan Eropa semakin sulit dilakukan karena ketersediaan lahan yang sudah semakin sulit didapatkan dan aturan terkait lingkungan yang semakin ketat di kawasan Eropa. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut Gambar 4.14. Perkembangan Volume Semen Global 2019.



Gambar 4.14. Perkembangan Volume Semen Global 2019 (Exane BNP Paribas-World Cement)

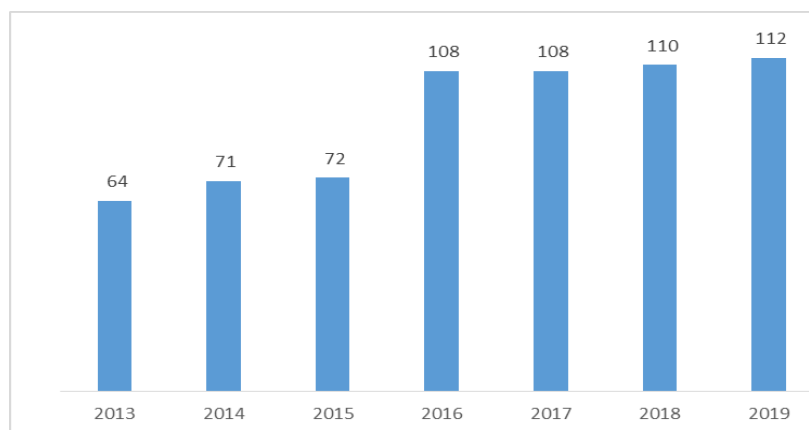
Year	Asumption				
	Domestic Consump. Growth	Domestic Consumption	Domestic Consumption	Domestic Consumption	Domestic Consumption
	6%	9%	12%	15%	17%
2011	47.999	47.999	47.999	47.999	47.999
2012	50.879	52.319	53.759	55.199	56.159
2013	53.932	57.028	60.210	63.479	65.706
2014	57.168	62.160	67.435	73.000	76.876
2015	60.598	67.755	75.527	83.951	89.945
2016	64.233	73.852	84.591	96.543	105.235
2017	68.087	80.499	94.742	111.025	123.125
2018	72.173	87.744	106.110	127.678	144.057
2019	76.503	95.641	118.844	146.830	168.546
2020	81.093	104.249	133.105	168.855	197.199
2021	85.959	113.631	149.078	194.183	230.723
2022	91.116	123.858	166.967	223.310	269.946
2023	96.583	135.005	187.003	256.807	315.837
2024	102.378	147.156	209.443	295.328	369.529
2025	108.521	160.400	234.577	339.627	432.349

Gambar 4.15. Asumsi Kenaikan Konsumsi Semen Indonesia (Asosiasi Semen Indonesia, 2010)

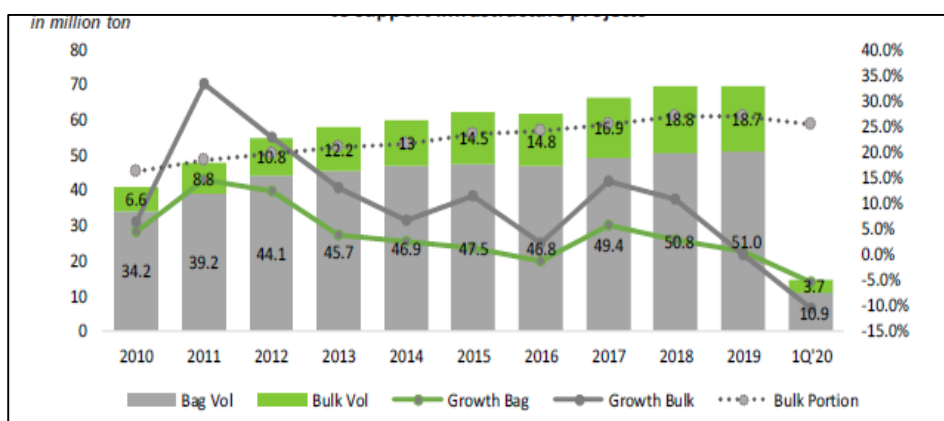
Dari data ASI didapatkan bahwa ada pabrik semen yang sedang tahap pembangunan yaitu Semen Grobogan dan Semen Singa Merah, jika diasumsikan pembangunan pabrik baru dianggap memakan waktu selama \pm 3 tahun dan pembangunan dilakukan sejak 2017, maka tahun 2020 kapasitas produksi semen total di Indonesia sebesar 118,5 juta ton / tahun sudah lebih besar daripada konsumsi dengan *growth* 6-9%. Sehingga hal ini berpotensi akan semakin meningkatkan persaingan antar produsen semen.

4.2.8 Ancaman masuknya pendatang baru

Sejak tahun 2018, kondisi persaingan industri semen nasional meningkat hal ini dikarenakan industri semen mengalami *over supply* sebesar 37.000.000 ton semen. Peningkatan kapasitas pabrik eksisting dengan pembangunan pabrik baru yang sudah direncanakan sebelumnya menjadi sebab *over supply* semen di Indonesia. Kondisi *oversupply* dapat dilihat dengan membandingkan Gambar 4.16 Kapasitas Produksi Semen di Indonesia dengan Gambar 4.17 Pertumbuhan Penjualan Semen Nasional Tahun 2009 s.d Semester 1 2020.



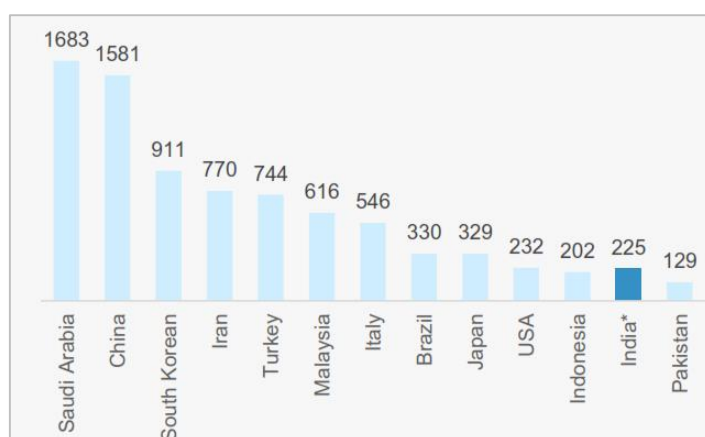
Gambar 4.16 Kapasitas Produksi Semen di Indonesia (Olahan Pribadi, 2020)



Gambar 4.17 Pertumbuhan Penjualan Semen Nasional Tahun 2009 s.d Semester 1 2020 (Asosiasi Semen Indonesia, 2020).

Pada tahun 2018 dan 2019 utilisasi di industri semen 64%, dengan rendahnya utilisasi tersebut menunjukkan adanya eksese kapasitas atau mengindikasikan *oversupply*.

Selain itu adanya investasi asing dari perusahaan China dan Thailand di Indonesia sebagaimana yang dijelaskan dalam poin sebelumnya menjadi ancaman bagi PTSI. Asia Tenggara khususnya Indonesia merupakan potensi pasar bagi produsen semen, hal ini dikarenakan tingkat konsumsi semen/kapita masih cukup rendah dan cepatnya tingkat urbanisasi



4.18 Konsumsi semen per kapita (*International Cement Review, 2019*)

Dengan kondisi politik dan keamanan Indonesia yang stabil, kebebasan investasi dan rendahnya konsumsi semen per kapita di Indonesia mendorong masuknya pemain industri semen baru yang potensial, terutama dari China.

Industri semen merupakan industri yang padat modal dimana biaya investasi berada dikisaran 120-180 USD perton semen. *Minimum Efficient Scale* (MES) pembangunan pabrik semen adalah 1 juta ton/tahun, sehingga dalam pendirian pabrik semen kapasitas 1 juta ton/tahun minimal diperlukan dana sebesar 120 -180 juta USD, yang jika dikonversi ke rupiah menjadi Rp 1.152.000.000.000 – Rp 1.728.000.000.000. Sedangkan *operating cost* berada pada kisaran 20-50 USD per ton, biaya tenaga kerja 10 USD per ton dan biaya transportasi sebesar sepertiga dari total cost. Semakin kecil kapasitas semakin mahal biaya investasi dan biaya operasional. Pada awalnya hal ini menjadi *barriers to entry* dalam industri semen nasional. Namun dengan masuknya investor dari industri semen global yang memiliki modal besar yang memiliki kemampuan membangun pabrik semen dengan kapasitas yang memungkinkan tercapainya *economic of scale* maka tidak ada lagi yang menjadi penghalang masuknya new entry dalam industri semen.

4.2.9 Ancaman dari Produk Substitusi

Saat ini telah ada material perekat yang digunakan dalam pemasangan batu bata/bata ringan. Material perekat ini dapat menjadi alternatif substitusi semen dalam pemasangan bata ringan ataupun batubata. Namun belum dapat digunakan di dalam pembuatan struktur bangunan. Selain itu material perekat ini lebih mahal dibandingkan semen. Material perekat ini cocok digunakan untuk pemakaian dengan volume kecil. Sehingga ancaman dari produk substitusi semen pada saat ini dapat dikatakan rendah karena sampai saat ini belum ada material yang dapat menggantikan fungsi semen sebagai bahan bangunan utama.

Namun yang harus diantisipasi adalah berkembangnya preferensi konsumen terhadap produk yang instan dan mudah dalam pemakaiannya, misalnya semen instan yang dapat digunakan hanya dengan menambahkan air secukupnya. Disini konsumen tidak lagi perlu repot dalam mencari pasir dan menakar proporsi antara pasir dan semen karena produk ini sudah mengandung pasir dengan takaran yang tepat.

Selain hal itu saat ini preferensi konsumen dalam membangun yaitu waktu pengerjaan yang cepat dan semakin susah mendapatkan batu bata merah di perkotaan, sehingga dikembangkan produk bata ringan (*Aerated Autoclave Concrete*) dan *modular construction*.

4.2.10 Daya Tawar Pembeli

Komposisi pelanggan PTSI didominasi oleh pelanggan bag 74,63% dan curah 25,37%. Segmentasi pelanggan PTSI terdiri dari pelanggan ritel (rumah tangga), pelanggan pabrikan, pelanggan proyek BUMN, dan pelanggan proyek non BUMN. Model bisnis yang dikembangkan PTSI untuk pelanggan ritel dan pabrikan melalui channel yaitu distributor. Sedangkan untuk pelanggan proyek BUMN dan non BUMN ada yang menggunakan distributor dan sebagian kecil melalui penjualan langsung (*direct selling*). Penjualan *direct selling* ini baru saja dikembangkan di tahun 2018. Penjualan ini belum efektif dijalankan.

Dengan konsumsi ancaman *bargaining power of buyers* meningkat dikarenakan banyaknya pilihan produk di pasaran. Komposisi pelanggan bag 74,63% dan curah 25,37% menyeimbangkan *bargaining power of buyers* sehingga tidak absolut. *Bargaining power of buyers* pada tingkat sedang dengan potensi pelanggan untuk melakukan *backward integration* cukup rendah.

4.2.11 Daya Tawar Supplier

Dalam industri semen bahan baku yang digunakan adalah bahan alam berupa batu kapur dan tanah liat sebagai bahan baku utama, yang diperoleh dari tambang yang dimiliki perusahaan, dan bahan penolong yang didatangkan dari luar seperti pasir silika dan pasir besi dan gypsum alam. Saat ini pemakaian pasir besi sudah dapat digantikan *copper slag* yaitu limbah dari peleburan baja, demikian juga gypsum alam yang saat ini digantikan dengan gypsum sintetis yang merupakan hasil samping dari pabrik pupuk dan pembangkit tenaga listrik.

Demikian juga dari sisi penyedia peralatan yang saat ini tersedia banyak supplier dimana kebutuhan perusahaan akan peralatan ini sifatnya tidak rutin hanya untuk *back up maintenance* dan perbaikan peralatan. Pengadaan besar dilakukan ketika ada modifikasi besar atau pembangunan pabrik/grinding plant.

Demikian juga dari sisi penyedia peralatan yang saat ini tersedia banyak supplier antara lain FLSmidth, Denmark, Polysius AG, Jerman, KHD Humbolt Wedag Intl. AG, Jerman, Claudius Peters Group GmbH, Jerman, Loesche GmbH, Jerman, Pfeiffer AG, Jerman, IKN GmbH, Jerman, Taiheyo, Jepang, Sinoma International Engineering Company Ltd., China, dimana kebutuhan perusahaan akan peralatan ini sifatnya tidak rutin hanya untuk *back up maintenance* dan perbaikan peralatan. Pengadaan besar dilakukan ketika ada modifikasi besar atau pembangunan pabrik baru. Dengan demikian dapat dikatakan *bargaining power of suppliers* dalam industri semen cukup rendah .

4.3 Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal dilakukan dengan cara melakukan observasi kondisi internal terkait produksi, *supply chain*, keuangan, budaya perusahaan, SDM dan kapabilitas, kualitas produk, pengembangan produk, teknologi informasi, proses bisnis perusahaan, dan pemasaran serta berdasarkan hasil observasi/pengamatan.

Hasil dari studi *literature* dan observasi/pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kemudian dilakukan validasi kepada personil di dalam perusahaan. Adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah BoD *minus* 1, BOD *minus* 2 dan BOD *minus* 3. Responden yang dipilih mewakili masing-masing fungsi di perusahaan dan responden merupakan *strategic partner* manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Data responden tercantum dalam Lampiran 2. Rekapitulasi Data Responden Penelitian.

4.3.1 Manajemen Perusahaan

Identifikasi manajemen perusahaan terdapat 5 pokok aktifitas penting yang diobservasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, motivasi, susunan kepegawaian dan kontrol.

PTSI telah memiliki Rencana Jangka Panjang Perusahaan untuk periode tahun 2015 s.d 2019, pada akhir tahun 2019 dilakukan penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan untuk periode 2020 s.d 2024 sampai dengan saat ini Rencana

Jangka Panjang Perusahaan tersebut dalam tahap pengkajian di internal perusahaan dan penyesuaian dengan Rencana Jangka Panjang BUMN. Manajemen menetapkan bahwa operasional tetap dijalankan dengan berpedoman RJPP 2015 s.d 2019 serta RKAP yang sudah ditetapkan, namun dengan memperhatikan perkembangan kondisi internal dan eksternal perusahaan sampai dengan RJPP tahun 2020 s.d 2024 ditetapkan. Untuk itu re-formulasi strategi menjadi penting bagi PTSI sebagai usulan dan referensi dalam pemilihan strategi di PTSI.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PTSI tahun 2020 menggunakan asumsi kondisi politik, ekonomi, sosial, dan legal tahun 2020 yang diproyeksikan pada akhir tahun 2019, sehingga belum memasukan terkait perkembangan kondisi internal dan eksternal terakhir serta kondisi pandemi COVID-19. Hal ini dikarenakan RKAP tahun 2020 disusun pada akhir periode tahun 2019. Saat ini RKAP 2020 sedang dilakukan evaluasi tengah tahun, dengan adanya re-formulasi strategi yang memasukan kondisi terkini yang ada diharapkan mampu memberikan usulan strategi yang tepat untuk periode yang akan datang.

Setiap akhir tahun dilakukan pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan untuk tahun berikutnya, evaluasi RKAP dilakukan minimal 1 tahun sekali. Dalam menjalankan proses bisnis di perusahaan, Manajemen PTSI membentuk Struktur Organisasi Perusahaan lengkap dengan tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing jabatan pada Lampiran 1. Struktur Organisasi Perusahaan.

4.3.2 Produksi

PTSI memiliki kapasitas produksi terbesar di Indonesia (Gambar 4.11 Kapasitas Produksi Semen di Indonesia 2019) dan Asia Tenggara (Gambar 4.14. Kapasitas produsen semen di Asia Tenggara). Fasilitas produksi yang dimiliki tersebar di seluruh Indonesia yaitu :

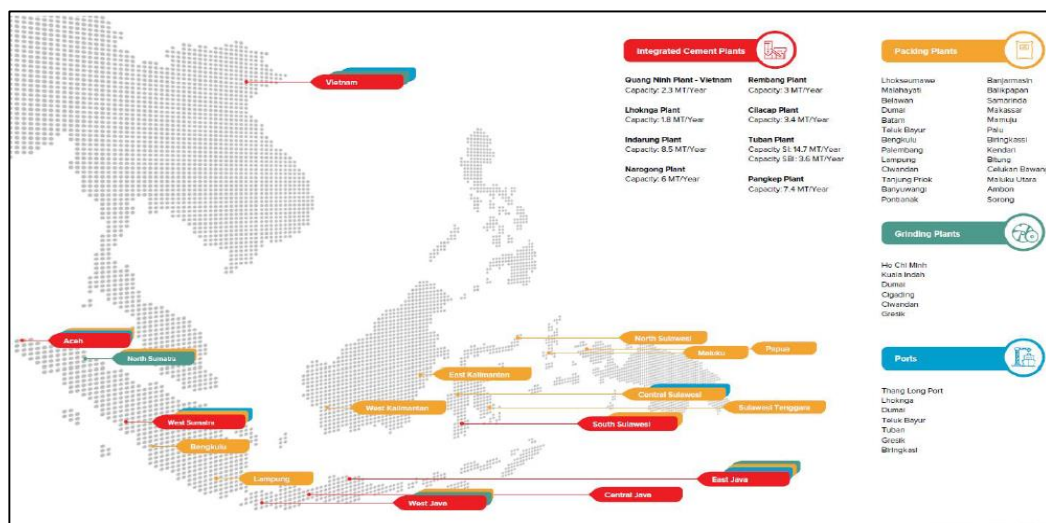
1. 9 *integrated cement plant* yang berlokasi di Tuban, Pangkep, Indarung, Narogong, Lhoknga, Cilacap, Rembang, dan Quang Ninh.
2. 6 *grinding plant* yang berlokasi di Gresik, Cigading, Ciwandan, Dumai, Kuala Indah dan Ho Chi Minh.

PTSI memiliki pengalaman dalam proses produksi semen sejak 1901. Pengalaman dalam proses produksi semen menjadikan SDM PTSI unggul dan kompeten. Selain dalam bidang proses produksi semen, PTSI juga unggul dalam pembangunan pabrik secara swakelola. Pembangunan pabrik secara swakelola dilakukan pada pembangunan pabrik Tuban IV, Tonasa V, Rembang, dan Indarung serta grinding plant Dumai dan Cigading. Kekuatan engineering PTSI membuktikan bahwa pabrik yang pembangunannya dilakukan secara swakelola tersebut mampu beroperasi sampai dengan saat ini.

4.3.3 Supply Chain

Dalam menjalankan operasionalnya sebagai industri semen PTSI memiliki fasilitas distribusi PTSI tersebar di berbagai wilayah di Indonesia menjadikan keunggulan bagi PTSI dalam mempertahankan dominasi di pasar semen nasional. Fasilitas distribusi yang dimiliki antara lain :

1. 7 pelabuhan khusus yang berlokasi di Gresik, Tuban, Biringkasi, Teluk Bayur, Dumai, Lhoknga, dan Thang Long Port.
2. 32 packing plant yang berlokasi di Lhokseumawe, Malahayati, Belawan, Dumai, Batam, Teluk Bayur, Bengkulu, Palembang, Lampung, Ciwandan, Tanjung Priok, Banyuwangi, Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, Samarinda, Makassar, Mamuju, Palu, Biringkasi, Kendari, Bitung, Celukan Bawang, Maluku Utara, Ambon dan Sorong.



Gambar 4.19 Fasilitas Distribusi PTSI (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2019)

Suply Chain dijalankan dibawah komando Direktur Marketing dan Suply Chain. Strategi suply chain yang dijalankan saat ini diantaranya optimalisasi jalur distribusi dan transportasi dengan pengiriman produk berdasarkan plant terdekat serta integrasi *sales & operation planning*.

4.3.4 Keuangan

Sesuai dengan laporan keuangan terakhir dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk peneliti dapat melakukan analisa keuangan untuk digunakan dalam input pada analisa SPACE Matrix.

Kekuatan finansial adalah sebuah kekuatan kinerja keuangan suatu perusahaan yang diukur dengan rasio keuangan, kebutuhan modal, serta pendanaan perusahaan. Kekuatan finansial suatu perusahaan dapat dinilai dari variabel kinerja keuangan yaitu : *Return on Investment (ROI)*, likuiditas perusahaan dalam *current ratio*, *leverage* dalam rasio hutang perusahaan dan perputaran modal kerja.

4.3.4.1 Return on Investment (ROI)

Return on Investment atau ROI merupakan laba yang dihasilkan atas investasi untuk mengevaluasi profitabilitas. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih dengan harga total (Pearce & Robinson, 1997)

4.3.4.2 Likuiditas

Likuiditas dalam laporan keuangan merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dalam jangka waktu yang pendek. Rasio ini dihitung dengan cara membagi

4.3.4.3 Modal Kerja

Selisih antara asset jangka pendek perusahaan dengan kewajiban merupakan modal kerja. Yang dimaksud dengan asset jangka pendek yaitu kas, piutang dagang, persediaan, sedangkan untuk kewajiban jangka pendek yaitu utang dagang dan kewajiban akrual.

4.3.4.4 Leverage

Sumber modal perusahaan, modal pemilik atau kreditor luar merupakan leverage dalam laporan keuangan. Rasio yang digunakan bisa perbandingan antara total debt dibandingkan dengan total asset.

Kinerja keuangan PTSI per Juli 2020 sesuai Gambar 4.20 Kinerja Keuangan PTSI Juli 2020.

Revenue	8,580	8,127	5.6%
Cost of Revenue	5,876	5,913	-0.6%
Gross Profit	2,704	2,214	22.2%
Operating Expense	1,430	1,122	27.5%
Operating Income	1,274	1,092	16.7%
EBITDA	2,022	1,611	25.5%
Finance Income (Cost)	(552)	(637)	-13.4%
Profit Before Tax	713	454	56.9%
Net Profit Attributable to Owners of Parent Entity	446	268	66.5%
Margin			
Gross Profit Margin	31.5%	27.2%	4.3%
Operating Profit Margin	14.9%	13.4%	1.4%
EBITDA Margin	23.6%	19.8%	3.7%
Net Profit Attributable to Owners of Parent Entity Margin	5.2%	3.3%	1.9%
Ratios			
ROE	5.3%	3.4%	1.9%
Net Debt to Equity	77.1%	82.8%	-5.7%
Debt to EBITDA (x)	3.2	4.7	-1.6
EBITDA/Interest (x)	3.7	2.4	1.3

Gambar 4.20 Kinerja Keuangan PTSI Juli 2020 (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2020)

Pada kondisi pandemi COVID-19, ketersediaan dan kecukupan *cash* merupakan yang utama, tercatat ketersediaan *cash* pada semester 1 2020 sebesar 3,2T. Beberapa strategi yang dijalankan dalam menjaga keuangan yaitu mengevaluasi CAPEX dan pengetatan pengeluaran biaya administrasi dan umum.

Berdasarkan data pada Gambar 4.20 Kinerja Keuangan PTSI Juli 2020, revenue PTSI tumbuh 5% dibandingkan tahun lalu dan *gross profit margin* tumbuh 4,3% dibandingkan tahun lalu pada periode yang sama. *Gross profit margin* yang tinggi menunjukkan upaya efisiensi yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

4.3.5 Budaya Perusahaan

PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, dan PT Semen Gresik sebagai anak perusahaan PTSI mempunyai budaya perusahaan yang kental aspek kedaerahan. Sedangkan PT Solusi Bangun Indonesia (ex PT Holcim Indonesia Tbk) yang menjadi anak perusahaan PTSI termuda merupakan perusahaan yang kental dengan

budaya internasional. Perbedaan budaya kerja masing-masing anak perusahaan ini menjadi tantangan tersendiri bagi PTSI untuk dapat menyatukannya.

Penyatuan budaya di PTSI grup penting agar setiap karyawan di perusahaan dapat bergerak dalam satu tujuan untuk mencapai visi perusahaan.

4.3.6 SDM dan Kapabilitas

Sejalan dengan persaingan yang ketat dan rendahnya pertumbuhan permintaan semen, maka PTSI melakukan perubahan visi perusahaan yang semula “Menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara” menjadi “Menjadi perusahaan penyedia solusi bahan bangunan terbesar di regional” pada tahun 2019 (Laporan Tahunan PTSI Tahun 2019).

Perubahan visi dan misi perusahaan harus didukung dengan ketersediaan Sumber Daya Manusia yang *capable* guna pencapaian visi perusahaan tersebut. Berubahnya orientasi bisnis PTSI membuat perubahan mendasar dalam bidang SDM, dimana sebelumnya SDM fokus pada proses produksi semen sekarang berubah menjadi fokus pada *solution/services*.

Dalam proses produksi semen, SDM PTSI sudah terbukti unggul dengan pencapaian-pencapaian yang diperoleh. Kapabilitas operasional bidang building materials belum dimiliki oleh PTSI. Dalam pengembangan SDM untuk meningkatkan kapabilitas operasional building material PTSI menggunakan pendekatan 4B yaitu *Build, Bridge, Borrow* atau *Buy*. Pendekatan 4B yang dipilih disesuaikan dengan kebutuhan PTSI.

4.3.7 Kualitas Produk

Produk semen yang diproduksi PTSI telah melalui proses *quality control* dan *quality assurance*. Untuk menjamin bahwa produk yang dihasilkan sesuai dengan Standard Nasional Indonesia, dilakukan audit sistem manajemen mutu dan SPPT SNI.

PTSI telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015 untuk seluruh plant dan SPPT SNI untuk seluruh produk yang dihasilkan. Untuk memonitor kualitas produk dibandingkan pesaing, PTSI melakukan pengambilan sampel di pasar dan melakukan pengujian di Laboratorium PTSI yang sudah terakreditasi ISO/IEC

17025. Hasil yang didapatkan diatas merupakan hasil sampling kualitas produk pada 2019. Kualitas PTSI unggul dibandingkan pesaing pada parameter setting time dan kuat tekan. Hasil PTSI maupun pesaing telah memenuhi Standard Nasional Indonesia yang ditetapkan.

4.3.8 Pengembangan Produk

PTSI memiliki sebuah unit kerja yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penelitian dan pengembangan produk, bahan baku, bahan bakar, teknologi dan proses produksi semen.

Dalam hal penelitian dan pengembangan produk, PTSI telah menghasilkan beberapa inovasi diantaranya *porous concrete*, *semen instan*, *interlocking brick*, slag semen, dan *special blended cement*. *Special blended cement* telah terbukti mampu digunakan dalam pembangunan jembatan Suromadu, sedangkan slag semen telah berhasil diproduksi di *grinding plant* Cigading. Beberapa penelitian dan pengembangan produk PTSI telah berhasil, namun belum tersedia dipasar seperti *porous concrete*, *semen instan*, dan *interlocking brick*. PTSI memiliki kapabilitas dalam penelitian secara laboratorium, namun kapabilitas dalam pengembangan produk ke pasar perlu ditingkatkan lagi untuk meningkatkan diversifikasi produk PTSI dan menghadapi perkembangan teknologi produk yang saat ini.

4.3.9 Teknologi Informasi

PTSI telah mengembangkan ERP berbasis SAP sejak 2010. Beberapa teknologi yang digunakan dalam operasional perusahaan diantaranya RFID. Paperless administrasi dikembangkan untuk proses bisnis perkantoran, diantaranya dengan nota dinas online, *e-document*, *e-procurement*, *invoice online*, *knowledge management*, diklat, dan *perpus online*. Dalam pengelolaan SDM dilakukan melalui portal HRIS.

Teknologi berbasis *Cloud* belum dikembangkan di PTSI, saat ini masih menggunakan *on premis*. Selain itu pemanfaatan teknologi dalam proses produksi (*smart manufacturing*) juga belum optimal dilaksanakan.

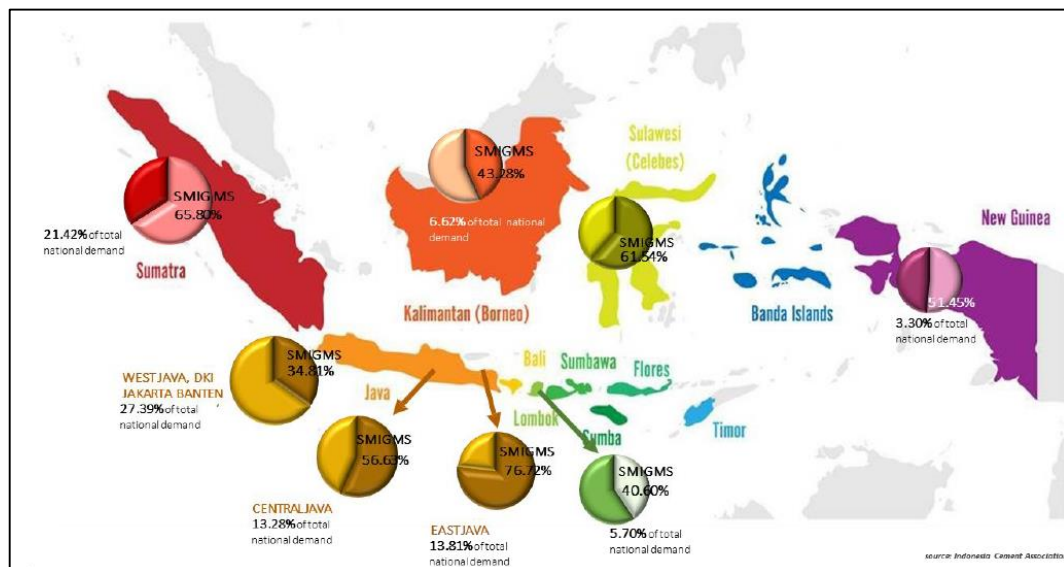
4.3.10 Proses Bisnis Perusahaan

Operating model PTSI dengan anak usaha masih berbeda dan belum standar diperlukan *re-alignment* proses bisnis antar anak perusahaan di group dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan proses bisnis di perusahaan.

4.3.11 Pemasaran

Aksi korporasi dengan mengakuisisi perusahaan multinasional semen (PTHI) pada tahun 2019, sehingga PTSI tidak hanya menjadi pabrikan terbesar di Indonesia namun juga menjadi salah satu pemain besar bidang semen di Asia Tenggara. PTSI unggul dalam kapasitas produksi dan pangsa pasar domestik. Perbandingan *Market Share* PTSI pasca akuisisi dengan pesaing dapat dilihat pada Gambar 1.8 Perbandingan Market Share Industri Semen di Indonesia.

PTSI juga memiliki 5 merek yang kuat di pasar domestik yaitu Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa, Dynamix, dan Semen Andalas. Kepemilikan merek yang kuat menjadikan PTSI mampu mendominasi pasar di seluruh wilayah Indonesia sebagaimana Gambar 4.21 Peta Pasar Nasional



Gambar 4.21 Peta Pasar Nasional (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2019)

4.4 Penentuan Faktor Eksternal Kunci dan Faktor Internal Kunci

Berdasarkan analisa lingkungan eksternal dan internal melalui studi literature dan observasi/pengamatan, peneliti melakukan identifikasi faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci bagi PTSI.

Hasil identifikasi faktor internal kunci dan faktor eksternal kunci yang didapatkan dari studi *literature* dan observasi/pengamatan, divalidasi oleh responden (Lampiran 3. Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) yang dituangkan dalam sebuah kuesioner Bagian I (Lampiran 2. Kuesioner Penelitian)

Faktor eksternal kunci dan faktor internal kunci bagi PTSI yang telah divalidasi oleh responden terdapat pada Tabel 4.1 Faktor Eksternal Kunci dan Tabel 4.2 Faktor Internal Kunci dibawah ini.

Tabel 4.1 Faktor Eksternal Kunci

Faktor Eksternal Kunci	Katagori	Code
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	Politik	E1
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	Sosial	E2
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	Teknologi	E3
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	Teknologi	E4
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	Politik	E5
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	Legal	E6
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	Suplier	E7
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	Konsumen	E8
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	Ekonomi	E9
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	New Entry	E10
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	Legal	E11
Isu lingkungan terkait pabrik semen	Lingkungan	E12
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	Legal	E13
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	Persaingan	E14
Adanya bahan substitusi semen	Substitusi	E15

Sumber: Data Penelitian, 2020

Tabel 4.2 Faktor Internal Kunci

Faktor Internal Kunci	Kategori	Code
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	Produksi	I1
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	<i>Supply Chain</i>	I2
Fundamental keuangan yang kuat	Keuangan	I3
Kualitas produk yang seragam antar plant	Kualitas	I4
Brand perusahaan dan produk yang kuat	Brand	I5
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	Pangsa Pasar	I6
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	SDM	I7
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	Budaya perusahaan	I8
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	Pengembangan Produk	I9
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	SDM	I10
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	Teknologi Informasi	I11
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	Proses Bisnis	I12
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	Produksi	I13

Sumber: Data Penelitian, 2020

4.5 Penentuan Faktor Sukses Penting dalam *Competitive Profile Matrix*

Berdasarkan analisa lingkungan eksternal dan internal melalui studi literature dan observasi/pengamatan, peneliti melakukan identifikasi faktor sukses penting dalam persaingan industri di Indonesia semen.

Hasil identifikasi faktor sukses penting yang didapatkan dari studi *literature* dan observasi/pengamatan, divalidasi oleh responden (Lampiran 3. Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) yang dituangkan dalam sebuah kuesioner (Lampiran 2 Kuesioner Penelitian). Faktor sukses penting yang telah divalidasi oleh responden melalui pengisian Bagian I Kuesioner Penelitian (Lampiran 2) terdapat pada Tabel 4.3 Faktor sukses penting dibawah ini.

Tabel 4.3 Faktor Sukses Penting

Faktor Sukses Penting	Katagori	Code
Pangsa Pasar	Pasar	C1
Kapasitas Produksi	Kapasitas	C2
Fundamental Keuangan	Keuangan	C3
Biaya Produksi	Efisiensi	C4
Kualitas Produk	Kualitas	C5
Pengembangan Produk	Produk	C6
Brand Perusahaan dan Produk	Brand	C7
Jaringan Distribusi	Supply Chain	C8
Harga Produk	Harga	C9
Pengalaman dan SDM yang kompeten	SDM	C10
Ketersediaan Produk di Pasar	Persediaan	C11

Sumber : Data Penelitian, 2020

4.6 Re-formulasi Strategi

4.6.1 Penyusunan Model Hirarki

Metode AHP digunakan untuk menentukan faktor internal dan eksternal yang paling berpengaruh kemudian faktor ini digunakan dalam formulasi strategi alternatif. Berikut adalah model hirarki untuk reformulasi strategi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

4.6.2 Pengisian Kuesioner AHP

Model struktur hirarki tersebut dibuat ke dalam kuesioner AHP, dengan melakukan perbandingan berpasangan antar faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting. Dalam penentuan perbandingan berpasangan berdasarkan *expert judgement*. *Expert* yang digunakan dalam penentuan bobot ini merupakan salah satu responden dalam Lampiran 3 Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian. *Expert* diminta mengisi matriks berpasangan (Lampiran 8. Form Matriks Berpasangan) sesuai penjelasan dari peneliti. Profil *expert* adalah sebagai berikut :

- Jabatan : GM of Investor Relation

- Departemen : Departemen Hubungan Investor
- Masa Kerja : 12 tahun
- Eselon/Band : 1

4.6.3 Pengolahan Data

Setelah pembuatan proses hirarki dengan perbandingan berpasangan, hasil yang didapatkan diolah menggunakan *Software Expert Choice versi 11*. Berikut merupakan hasil dari pengolahan data perbandingan berpasangan dengan menggunakan *Software Expert Choice versi 11*.

A. Faktor Eksternal Kunci

Untuk mengetahui bobot dari setiap faktor eksternal kunci, maka dilakukan perbandingan berpasangan antar faktor-faktor eksternal kunci yang ada Tabel 4.4 Perbandingan berpasangan antar faktor eksternal kunci.

Tabel 4.4 Perbandingan berpasangan antar faktor eksternal kunci

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
E1	1	1/5	1/3	1/5	1/3	1/5	1/3	1/3	1/5	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5	1/2
E2		1	5	3	1	1/3	3	3	1/5	1/2	1/2	1/2	1/3	1/3	5
E3			1	1/3	1/3	1/3	2	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	2
E4				1	1/2	1/3	3	3	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	3
E5					1	1/3	3	3	1/5	1	1/3	1	1/3	1/3	3
E6						1	3	3	1/5	1	1	1	1	1	3
E7							1	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/5	1/5	1
E8								1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/5	1
E9									1	3	3	5	2	2	5
E10										1	2	3	1/3	1	3
E11											1	2	1/3	1	3
E12												1	1/3	1/3	3
E13													1	1	3
E14														1	5
E15															1

CR = 0,06

Sumber: Data penelitian, 2020

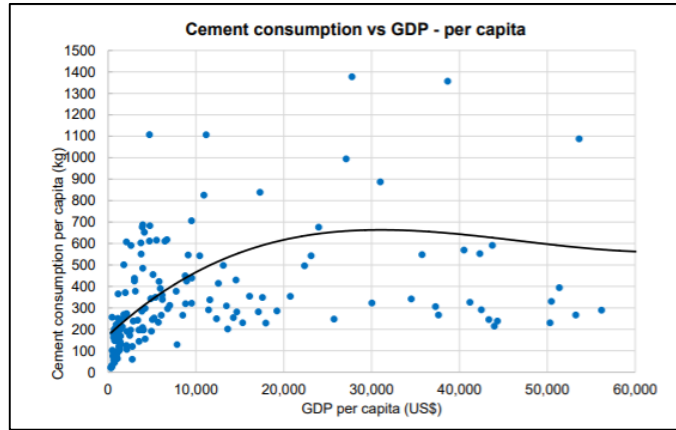
Berdasarkan matriks berpasangan diatas didapatkan bobot untuk setiap faktor sebagai berikut :

Tabel 4.5 Pengaruh Faktor-faktor Eksternal Kunci

Faktor Eksternal Kunci	Katagori	Kode	Bobot
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	Politik	E1	0,017
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	Sosial	E2	0,059
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	Teknologi	E3	0,027
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	Teknologi	E4	0,042
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	Politik	E5	0,052
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	Legal	E6	0,086
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	Suplier	E7	0,023
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	Konsumen	E8	0,025
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	Ekonomi	E9	0,197
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	New Entry	E10	0,083
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	Legal	E11	0,079
Isu lingkungan terkait pabrik semen	Lingkungan	E12	0,061
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	Legal	E13	0,118
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	Persaingan	E14	0,109
Adanya bahan substitusi semen	Substitusi	E15	0,022
Total			1

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari tabel diatas bisa faktor yang paling berpengaruh dalam industri semen yaitu pertumbuhan ekonomi. GDP/capita memiliki korelasi yang kuat dengan konsumsi cement/capita didalam suatu negara berikut data keterkaitan GDP dengan konsumsi semen di berbagai negara di dunia.



Gambar 4.22 Korelasi GDP pada Konsumsi Semen per Kapita Dunia (International Cement Review, 2017)

B. Faktor Internal Kunci

Untuk mengetahui bobot dari setiap faktor internal yang berpengaruh, maka dilakukan perbandingan berpasangan antar faktor-faktor internal kunci yang ada dan didapatkan Tabel 4.6 Matriks perbandingan berpasangan faktor-faktor internal kunci.

Tabel 4.6 Matriks perbandingan berpasangan faktor-faktor internal kunci

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
I1	1	1/3	3	3	1/2	1/2	1/4	1/2	3	1/2	1	1/3	1/3
I2		1	3	2	2	3	1/5	1/3	1	1/2	1	1	1/2
I3			1	1/2	1/3	1/3	1/5	1/3	1/2	1/2	1/2	1/3	1/3
I4				1	1/2	1/2	1/5	1/3	1/2	1/2	1/2	1/3	1/3
I5					1	1	1/5	1/3	3	1/2	2	1/2	1/3
I6						1	1/5	1/3	3	1/2	2	1/3	1/3
I7							1	3	3	2	3	2	3
I8								1	2	1/2	2	2	3
I9									1	1/2	1	1/2	1/3
I10										1	3	2	2
I11											1	1/2	1/3
I12												1	1/2
I13													1

CR = 0,06

Sumber: Data penelitian, 2020

Berdasarkan matriks berpasangan didapatkan bobot dari faktor internal kunci di industri sebagai berikut :

Tabel 4.7 Pengaruh faktor-faktor internal kunci

Faktor Internal Kunci	Kategori	Kode	Bobot
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	Produksi	I1	0,049
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	<i>Suply Chain</i>	I2	0,071
Fundamental keuangan yang kuat	Keuangan	I3	0,025
Kualitas produk yang seragam antar plant	Kualitas	I4	0,03
Brand perusahaan dan produk yang kuat	Brand	I5	0,057
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	Pangsa Pasar	I6	0,055
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	SDM	I7	0,206
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	Budaya perusahaan	I8	0,120
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	Pengembangan Produk	I9	0,041
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	SDM	I10	0,114
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	Teknologi Informasi	I11	0,043
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	Proses Bisnis	I12	0,084
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	Produksi	I13	0,105

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi merupakan faktor internal kunci yang harus dimiliki oleh industri semen di Indonesia. SDM merupakan salah satu faktor yang mendukung sustainability perusahaan, tanpa didukung SDM yang unggul, maka suatu perusahaan tidak dapat menjalankan operasional perusahaan dengan baik dan mampu bersaing di pasar.

C. Faktor Sukses Penting

Untuk mendapatkan bobot faktor sukses penting dilakukan perbandingan berpasangan antar faktor sukses penting melalui pengisian kuesioner oleh responden (Lampiran 3 Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) dalam Kuesioner Penelitian (Lampiran 3 Kuesioner Penelitian Bagian 3)

Tabel 4.8 Matriks Perbandingan Berpasangan pada Faktor Sukses Penting

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	1	1	1	1/2	3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
C2		1	1	1/2	2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2
C3			1	1/2	1/2	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3
C4				1	5	3	3	2	1	1	2
C5					1	2	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3
C6						1	1	1/2	1/3	1/3	1/2
C7							1	1/2	1/3	1/3	1/2
C8								1	1	1	1
C9									1	1	2
C10										1	2
C11											1

CR = 0,04

Sumber: Data penelitian, 2020

Berdasarkan matriks berpasangan diatas, maka didapatkan prioritas setiap faktor sukses penting sebagai berikut :

Tabel 4.9 Pengaruh Faktor-faktor Sukses Penting

Faktor Sukses Penting	Katagori	Kode	Bobot
Pangsa Pasar	Pasar	C1	0,060

Faktor Sukses Penting	Kategori	Kode	Bobot
Kapasitas Produksi	Kapasitas	C1	0,056
Fundamental Keuangan	Keuangan	C1	0,041
Biaya Produksi	Efisiensi	C1	0,157
Kualitas Produk	Kualitas	C1	0,046
Pengembangan Produk	Produk	C1	0,063
Brand Perusahaan dan Produk	Brand	C1	0,072
Jaringan Distribusi	Supply Chain	C1	0,116
Harga Produk	Harga	C1	0,143
Pengalaman dan SDM yang kompeten	SDM	C1	0,143
Ketersediaan Produk di Pasar	Persediaan	C1	0,103

Sumber: Data penelitian, 2020

Biaya produksi merupakan faktor sukses penting dalam posisi persaingan usaha di industri semen. Selain itu SDM yang unggul dan kompeten, jaringan distribusi, ketersediaan produk di pasar dan harga produk. Dalam industri semen, proses produksi yang efisien menjadi parameter dalam bersaing di pasar.

Dengan kondisi persaingan yang semakin meningkat dan kualitas yang sudah distandarkan oleh pemerintah, saat ini harga produk menjadi preferensi utama pelanggan. Pemenuhan kebutuhan semen dengan adanya ketersediaan barang di pasar akan menjadi faktor pelanggan dalam pembelian produk semen. Ketersediaan barang dipasar ini tentunya harus didukung jaringan distribusi yang menjangkau seluruh wilayah.

4.6.4 Pembuatan EFE Matriks

Responden (Lampiran 3. Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) memberikan peringkat faktor pada faktor eksternal kunci berdasarkan efektifitas strategi perusahaan saat ini dalam menghadapi faktor-faktor eksternal tersebut. Kuesioner penelitian ada pada Bagian II (Lampiran 2. Kuesioner Penelitian). Kemudian dilakukan uji homogenitas

dari jawaban responden dengan menghitung simpangan baku atau standar deviasi dengan rumus berikut :

$$\sigma = \frac{\sum(X - \mu)^2}{n}$$

Keterangan:

σ = standar deviasi

X = nilai

μ = rata-rata

n = jumlah sampel

Dalam analisis simpangan baku ini jika nilai jawaban responden yang lebih dari 25% nilai rata-rata maka data tersebut akan dikembalikan kepada responden disertai dengan penjelasan seperlunya. Kemudian akan dilakukan pengisian ulang oleh responden. Jika hasil pengisian ulang tetap melebihi 25% dari nilai rata-rata data tersebut akan didrop.

Hasil Peringkat Faktor Eksternal oleh Responden dapat dilihat pada tabel 4.10. Peringkat Faktor Eksternal Kunci berikut. Adapun rekapitulasi peringkat dapat dilihat pada Lampiran 4. Rekapitulasi Peringkat Faktor Eksternal Kunci.

Tabel 4.10 Peringkat Faktor Eksternal Kunci

Faktor Eksternal Kunci	Katagori	Kode	Mean	Peringkat
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	Politik	E1	3,20	3
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	Sosial	E2	3,12	3
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	Teknologi	E3	1,88	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	Teknologi	E4	3,24	3
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	Politik	E5	3,40	3
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	Legal	E6	3,52	4

Faktor Eksternal Kunci	Kategori	Kode	Mean	Peringkat
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	Suplier	E7	3,28	3
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	Konsumen	E8	2,20	2
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	Ekonomi	E9	2,48	2
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	New Entry	E10	2,44	2
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	Legal	E11	2,40	2
Isu lingkungan terkait pabrik semen	Lingkungan	E12	2,48	2
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	Legal	E13	2,44	2
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	Persaingan	E14	2,36	2
Adanya bahan substitusi semen	Substitusi	E15	2,20	2
Total			1	

Sumber: Data penelitian, 2020

Evaluasi faktor eksternal dilakukan dengan evaluasi kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, legal, lingkungan, persaingan usaha, adanya pendatang baru, substitusi, daya tawar pembeli, dan daya tawar pemasok. Dari hasil pembobotan dan pengisian rating oleh responden serta pengelompokan faktor eksternal menjadi peluang dan ancaman diperoleh EFE Matrix pada Tabel 4.11 EFE Matriks (Data penelitian, 2020)

Tabel 4.11 EFE Matriks

Faktor Eksternal Kunci	Kategori	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Opportunities				
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	Politik	0,017	3	0,051
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	Sosial	0,059	3	0,177
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	Teknologi	0,042	3	0,126
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	Politik	0,052	3	0,156

Faktor Eksternal Kunci	Kategori	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	Legal	0,086	4	0,344
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	Suplier	0,023	3	0,069
Threats				
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	Ekonomi	0,197	2	0,394
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	Teknologi	0,027	2	0,054
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	New Entry	0,083	2	0,166
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	Legal	0,079	2	0,158
Isu lingkungan terkait pabrik semen	Lingkungan	0,061	2	0,122
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	Legal	0,118	2	0,236
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	Persaingan	0,109	2	0,218
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	Konsumen	0,025	2	0,050
Adanya bahan substitusi semen	Substitusi	0,022	2	0,048
Total		1		2,369

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari tabel diatas ancaman terbesar PTSI yaitu pertumbuhan ekonomi global yang melemah, kebijakan semen satu harga dari pemerintah dan kondisi *oversupply* & persaingan industri semen yang semakin meningkat. Sedangkan peluang terbesar yang dimiliki PTSI yaitu kebijakan pembatasan/moratorium semen & terak, peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi, dan program pengembangan infrastruktur pemerintah.

4.6.5 Pembuatan Competitive Profile Matrix

Dari hasil pengisian kuesioner penelitian bagian 3 (Lampiran 2 Kuesioner Penelitian) oleh responden (Lampiran 3 Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) didapat menentukan bobot dari faktor sukses penting (Tabel 4.9 Pengaruh Faktor Sukses Penting) dan rating PTSI dengan pesaing di setiap faktor sukses penting.

Rekapitulasi peringkat faktor sukses penting terdapat pada Lampiran 5 Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting, sedangkan hasil peringkat faktor sukses penting untuk PTSI, PT. A dan PT. B adalah terdapat pada Tabel 4.12 Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting PTSI, PT. A dan PT. B.

Tabel 4.12 Peringkat Faktor Sukses Penting PTSI, PT. A dan PT. B.

Faktor Sukses Penting	PTSI		PT. A		PT. B	
	Mean	Peringkat	Mean	Peringkat	Mean	Peringkat
Pangsa Pasar	3,00	3	2,00	2	4,00	4
Kapasitas Produksi	3,00	3	2,00	2	4,00	4
Fundamental Keuangan	3,00	3	2,00	2	4,00	4
Biaya Produksi	3,00	3	2,00	2	4,00	4
Kualitas Produk	4,00	4	2,76	3	2,24	2
Pengembangan Produk	3,92	4	2,96	3	2,12	2
Brand Perusahaan dan Produk	4,00	4	2,16	2	2,84	3
Jaringan Distribusi	3,12	3	2,00	2	3,88	4
Harga Produk	2,16	2	2,84	3	4,00	4
Pengalaman dan SDM yang kompeten	3,84	4	2,00	2	3,16	3
Ketersediaan Produk di Pasar	3,12	3	2,00	2	3,88	4

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari bobot pada tabel 4.9 Pengaruh Faktor Sukses Penting dan peringkat dari Tabel 4.12 Peringkat Faktor Sukses Penting PTSI, PT. A dan PT. B. maka didapatkan Tabel 4.13 *Competitive Profile Matrix*.

Tabel 4.13 *Competitive Profile Matrix*

Faktor Sukses Penting	Bobot	PTSI		PT. A		PT. B	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Pangsa Pasar	0,06	3	0,180	2	0,120	4	0,240
Kapasitas Produksi	0,056	3	0,168	2	0,112	4	0,224
Fundamental Keuangan	0,041	3	0,123	2	0,082	4	0,164

Faktor Sukses Penting	Bobot	PTSI		PT. A		PT. B	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Biaya Produksi	0,157	3	0,471	2	0,314	4	0,628
Kualitas Produk	0,046	4	0,184	3	0,138	2	0,092
Pengembangan Produk	0,063	4	0,252	3	0,189	2	0,126
Brand Perusahaan dan Produk	0,072	4	0,288	2	0,144	3	0,216
Jaringan Distribusi	0,116	3	0,348	2	0,232	4	0,464
Harga Produk	0,143	2	0,286	3	0,429	4	0,572
Pengalaman dan SDM yang kompeten	0,143	4	0,572	2	0,286	3	0,429
Ketersediaan Produk di Pasar	0,103	3	0,309	2	0,206	4	0,412
Total	1,000		3,181		2,252		3,567

Sumber: Data penelitian, 2020

Dalam *Competitive Profile Matrix*, PTSI berada di urutan ke dua dibandingkan PT. A dan PT. B. Dipilihnya PT. A sebagai salah satu perusahaan yang dijadikan data *benchmarking* adalah posisi PT. A di Indonesia sebagai pesaing utama. Sedangkan PT. B merupakan salah satu pesaing di Asia. Peringkat didapatkan dari rata-rata pendapat *expert* yang menjadi responden (Lampiran 3 Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) dalam penelitian ini. Dari data olahan diatas, didapat profil persaingan sebagai berikut :

1. PTSI memiliki kualitas produk yang unggul dibandingkan pesaing baik di Indonesia maupun tingkat global.
2. PTSI memiliki SDM yang kompeten dan unggul terbukti dibandingkan pesaing di Indonesia maupun tingkat global. Keunggulan SDM yang dimiliki PTSI didukung pengalaman yang pengoperasian pabrik selama > 40 tahun dan kemampuan dalam bidang *engineering*.
3. PTSI memiliki merek yang kuat dipasar domestik.
4. PTSI memiliki keunggulan pengembangan produk type semen dibandingkan pesaingnya. Hal ini dikarenakan pengalaman dalam proses produksi berbagai tipe semen.

5. PT. B memiliki keunggulan dalam biaya produksi, harga produk, kapasitas, pangsa pasar, jaringan distribusi dan ketersediaan produk di pasar global dibandingkan PTSI. Biaya produksi PTSI lebih rendah dibandingkan PT. A. Namun biaya produksi PT. B dinyatakan paling rendah berdasarkan hasil *benchmarking* expert perusahaan ke perusahaan tersebut.
6. PT. A lebih unggul dalam harga produk di pasar dibandingkan dengan PTSI.

4.6.6 Pembuatan IFE Matriks

Responden (Lampiran 3. Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) memberikan peringkat faktor pada faktor internal kunci berdasarkan efektifitas strategi perusahaan saat ini dalam menghadapi faktor-faktor internal tersebut. Kuesioner penelitian ada pada Bagian II (Lampiran 2. Kuesioner Penelitian). Kemudian dilakukan uji homogenitas dari jawaban responden dengan menghitung simpangan baku atau standar deviasi dengan rumus berikut :

$$\sigma = \frac{\sum(X - \mu)^2}{n}$$

Keterangan:

σ = standar deviasi

X = nilai

μ = rata-rata

n = jumlah sampel

Dalam analisis simpangan baku ini jika nilai jawaban responden yang lebih dari 25% nilai rata-rata maka data tersebut akan dikembalikan kepada responden disertai dengan penjelasan seperlunya. Kemudian akan dilakukan pengisian ulang oleh responden. Jika hasil pengisian ulang tetap melebihi 25% dari nilai rata-rata data tersebut akan didrop.

Hasil Peringkat Faktor Internal oleh Responden dapat dilihat pada tabel 4.14. Peringkat Faktor Internal Kunci berikut. Adapun rekapitulasi

peringkat dapat dilihat pada Lampiran 6. Rekapitulasi Peringkat Faktor Internal Kunci.

Tabel 4.14 Peringkat Faktor Internal Kunci

Faktor Internal Kunci	Katagori	Kode	Mean	Peringkat
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	Produksi	I1	3,00	3
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	<i>Suply Chain</i>	I2	3,12	3
Fundamental keuangan yang kuat	Keuangan	I3	3,76	4
Kualitas produk yang seragam antar plant	Kualitas	I4	3,12	3
Brand perusahaan dan produk yang kuat	Brand	I5	3,92	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	Pangsa Pasar	I6	3,00	3
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	SDM	I7	3,84	4
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	Budaya perusahaan	I8	2,24	2
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	Pengembangan Produk	I9	2,00	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	SDM	I10	2,12	2
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	Teknologi Informasi	I11	2,48	2
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	Proses Bisnis	I12	2,40	2
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	Produksi	I13	2,16	2

Dari Tabel 4.7 Pengaruh Faktor Internal Kunci dan Tabel 4.14 Peringkat Faktor Internal Kunci didapatkanlah IFE Matriks dalam Tabel 4.15 IFE Matriks.

Tabel 4.15 IFE Matriks

Faktor Internal Kunci	Kriteria	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Strength				
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	Kapasitas Produksi	0,049	3	0,147
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	Fasilitas Distribusi	0,071	3	0,213
Fundamental keuangan yang kuat	Kinerja Keuangan	0,025	4	0,100
Kualitas produk yang seragam antar plant	Kualitas Produk	0,030	3	0,009

Faktor Internal Kunci	Kriteria	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Brand perusahaan dan produk yang kuat	Brand	0,057	4	0,228
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	Pangsa Pasar	0,055	3	0,165
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	SDM	0,206	4	0,824
Weakness				
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	Budaya perusahaan	0,120	2	0,240
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	Pengembangan Produk	0,041	2	0,082
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	SDM	0,114	2	0,228
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	Pengembangan TI	0,043	3	0,086
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	Proses Bisnis Perusahaan	0,084	3	0,168
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	Biaya Produksi	0,105	2	0,210
Total		1,000		2,781

Sumber: Data penelitian, 2020

Berdasarkan evaluasi faktor internal didapatkan kekuatan utama PTSI yaitu SDM yang unggul dan kompeten di proses produksi semen, merek yang kuat, dan jaringan distribusi yang luas serta tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Sedangkan untuk kelemahan yaitu perbedaan budaya yang kental dan kurangnya kapabilitas di bidang pengembangan produk turunan semen dan building material serta belum optimalnya program efisiensi biaya. Hal ini juga sejalan dengan hasil *Competitive Profile Matrik* dimana biaya produksi yang paling rendah saat ini PT. B.

4.6.7 Analisa SWOT

Berdasarkan evaluasi faktor eksternal dan internal maka didapatkan hasil dari analisa SWOT dalam Tabel 4.13 SWOT Matriks

Tabel 4.16 SWOT Matriks

SWOT	Strength (S)	Weakness (W)
	Kapasitas produksi terbesar di Indonesia (S1)	Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group (W1)
	Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia (S2)	Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar (W2)
	Fundamental keuangan yang kuat (S3)	Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material (W3)
	Kualitas produk yang seragam antar plant (S4)	Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan (W4)
	Brand perusahaan dan produk yang kuat (S5)	Belum standardnya proses bisnis di dalam group (W5)
	Pangsa pasar terbesar di Indonesia (S6)	Belum optimalnya program efisiensi biaya (W6)
	SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen (S7)	
Opportunity (O)	Strategi SO (Strength & Opportunity)	Strategi WO (Weakness & Opportunity)
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil. (O1)	Pengembangan pasar B2B dan export (S1, S2,S4,S5,S6,O2,O5,O6)	Kerjasama dengan pabrikan building material dan produk turunan semen.(W2, W3, O1,O2,O3,O7,O8)
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi. (O2)	Penggunaan batubara low kalori, pemanfaatan teknologi gas buang kiln, penurunan indeks klinker, & sollar cell (S3,S7,O4,O7)	Pengembangan pasar B2B dan export (W2,W3,O1,O2,O5,O6)
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien. (O3)	Diversifikasi terkait paket bundling product (S2,S4,S5,S6,O2,O7, O8)	Re-alignment & transformasi bisnis proses dengan pemanfaatan teknologi 4.0 (W1,W4,W5,W6,O4)
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024 (O4)		Pengembangan/Akuisisi SDM yang kompeten dalam operasional building material dan produk turunan semen (W3,O3)
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.(O5)		
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan. (O6)		

Threats (T)	Strategi ST (Strength & Threat)	Strategi WT (Weakness & Threat)
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%) (T1)	Pengembangan pasar B2B dan export (S1,S2,S4,S5,S6,T1,T2,T6)	Re-alignment & transformasi bisnis proses dengan pemanfaatan teknologi 4.0 dan pengembangan budaya one corporate culture (W1,W4,W5,W6,T1, T2, T3, T5, T6)
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China (T2)	Pengembangan produk turunan semen mortar dan modular housing (S2,S4,S5,T2,T6,T7, T8, T9)	Pengembangan/Akuisisi SDM yang kompeten dalam operasional building material dan produk turunan semen (W3,T7)
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk (T3)	Diversifikasi terkait paket bundling product (S1,S2,S3,S4,S5,S6,T1,T2,T6, T9)	Pengembangan pasar B2B dan export (W2,W3,T1,T2,T5,T6)
Isu lingkungan terkait pabrik semen (T4)	Penggunaan batubara low kalori, pemanfaatan teknologi gas buang kiln, penurunan indeks klinker, & sollar cell (S3,S7,T4)	Optimalisasi supply chain dengan rerouting (W6,T3)
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah (T5)	Optimalisasi supply chain dengan rerouting (S2,S4,T3)	Kerjasama dengan pabrikan building material dan produk turunan semen.(W2, W3, T2, T6, T7)
Kondisi oversuply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat (T6)		
Adanya bahan substitusi semen (T7)		
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)(T8)		
Kebutuhan konsumen akan produk khusus. (T9)		

Sumber: Data penelitian, 2020

Dalam matriks SWOT diatas terdapat beberapa usulan strategi SO, WO, ST dan WT. Strategi yang dapat menggunakan kekuatan internal untuk mengambil peluang, mengurangi kelemahan dan mengatasi ancaman diantaranya :

1. Pengembangan pasar B2B dan export

Berdasarkan data konsumsi semen global, pengembangan pasar export merupakan peluang yang bisa diambil oleh PTSI untuk mengatasi kondisi *oversuply*. Pakistan, Bangladesh dan Philipina

merupakan pasar export bagi PTSI. Selain itu intensifikasi penjualan langsung perlu dilakukan PTSI, untuk menghambat *bargaining of power dari distributor*. Selain itu untuk meningkatkan volume penjualan regional agar dampak dari pertumbuhan ekonomi -0,3 dapat diatasi oleh PTSI.

2. Pengembangan produk turunan semen mortar dan modular housing
Trend pengembangan teknologi semen dan meningkatnya tingkat urbanisasi menjadikan peluang bagi PTSI untuk mengembangkan produk yang instan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
3. Diversifikasi terkait paket bundling product
Untuk mengatasi kondisi persaingan yang meningkat dan membentuk co-creation product, paket bundling solution product merupakan salah satu strategi yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan akan produk PTSI.
4. Business Process Re-alignment dan pengembangan budaya one corporate culture
Untuk mengurangi stigma kedaerahan yang tinggi di grup dapat dan meningkatkan keseragaman di grup, maka perlu dilakukan business process re-alignment dan pengembangan budaya one corporate culture. Penataan dan standarisasi proses bisnis yang didukung dengan pemanfaatan teknologi 4.0 sangat diperlukan untuk membentuk keseragaman proses kerja dan membentuk budaya one corporate culture.

4.6.8 Analisa SPACE (Strategic Position & Action Evaluation) Matrix

Dari analisa keuangan dan evaluasi faktor eksternal dan internal perusahaan, dapat dikelompokkan menjadi dimensi internal dan eksternal. Selanjutnya dibagi menjadi empat faktor yaitu posisi keuangan, posisi industry, stabilitas posisi, dan posisi kompetitif.

Dilakukan pengisian kuesioner (Lampiran 2 Kuesioner Penelitian) oleh responden (Lampiran 3 Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) untuk menentukan peringkat dalam matriks SPACE sehingga

didapatkan peringkat dalam posisi keuangan, posisi kompetitif, stabilitas posisi dan posisi industri sebagaimana Tabel 4.17 Peringkat dalam SPACE Matriks. Untuk rekapitulasi peringkat dalam matriks SPACE tercantum pada Lampiran 7. Rekapitulasi Peringkat Matriks SPACE.

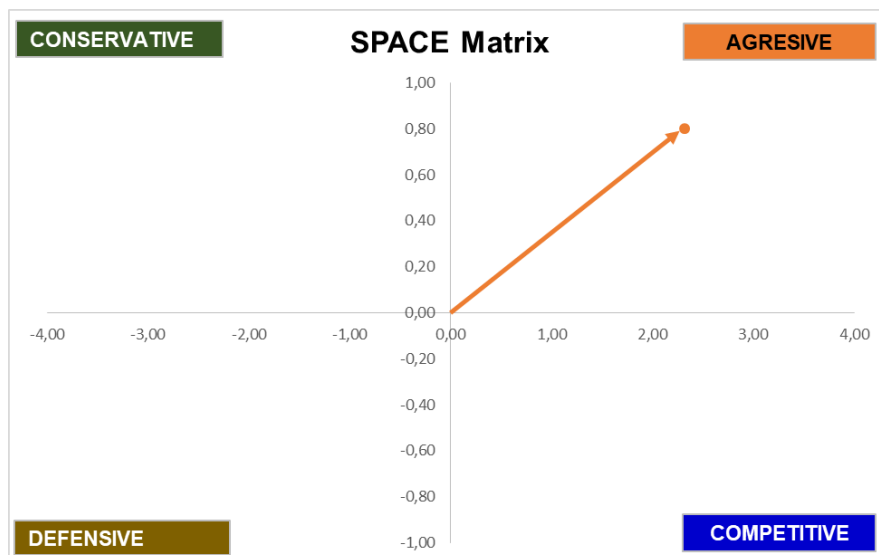
Tabel 4.17 Peringkat SPACE Matriks

Matriks SPACE	Mean	Peringkat
Posisi Keuangan (FP)		
Rasio pengembalian aset (Return on Asset) pada 2019 sebesar 7,7%	3,84	4
Kenaikan Gross Profit Margin 4,3% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	4,56	5
Kenaikan revenue 5,6% (453M) dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	4,60	5
Kenaikan EBITDA Margin 3,7% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5,56	6
Return on Equity semester 1 2020 5,3% naik 1,9% dari periode 2019 ditengah pandemi COVID-19	3,84	4
Posisi Kompetitif (CP)		
Pangsa pasar di Indonesia 53,3%	-1,04	-1
Kualitas produk yang seragam	-2,56	-3
Kompetensi SDM dalam proses produksi semen	-1,04	-1
Merek perusahaan dan produk yang kuat	-1,88	-2
Fasilitas distribusi dan produksi yang tersebar	-1,88	-2
Stabilitas Posisi (SP)		
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 -0,3% akibat pandemi COVID-19	-5,88	-6
Pengembangan teknologi produk	-3,12	-3
Pengembangan teknologi proses	-3,20	-3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	-5,32	-5
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	-4,40	-4
Isu lingkungan terkait pabrik semen	-3,48	-3
Posisi Industri (IP)		
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	5,56	6
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	5,2	6
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	2,76	3
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	1,88	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3,96	4
Kebijakan moratorium impor semen/terak	5,88	6
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	2,60	3

Matriks SPACE	Mean	Peringkat
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	3,40	3
		Nilai
FP (Rata-rata)		4,8
CP (Rata-rata)		-1,8
SP (Rata-rata)		-4,0
IP (Rata-rata)		4,1
Sumbu X = CP + IP		2,3
Sumbu Y = FP + SP		0,8

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari data diatas didapatkan grafik Matriks SPACE sebagai berikut :



Gambar 4.23 SPACE Matriks Plotting (Data Penelitian, 2020)

Berdasarkan matriks SPACE diatas, maka strategi yang tepat bagi PTSI adalah strategi agresive diantaranya strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, integrasi vertical/horizontal, strategi diversifikasi terkait. Hasil dari SPACE Matriks sejalan dengan hasil analisa SWOT yang didapatkan. Pada kondisi oversuply di Indonesia, maka pembangunan pabrik semen baru bukan merupakan pilihan bagi PTSI. Pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi

terkait merupakan strategi yang tepat untuk menghadapi kondisi internal dan eksternal PTSI.

4.6.9 Boston Consulting Group Matriks

BCG Matriks didapat dari pengolahan data pangsa pasar PTSI dan tingkat pertumbuhan pasar pada Tabel 4.18 Data BCG Matriks.

Tabel 4.18 Data BCG Matriks.

	Pangsa Pasar	Pangsa Pasar Terbesar	Relative Market Share	Tingkat Pertumbuhan Pasar
PTSI	53,4%	53,4%	1	14%

Sumber : Data Penelitian, 2020

Dari data diatas diplotting dalam sebuah matriks BCG sehingga didapatkan posisi PTSI dalam Gambar 4.24 BCG Matriks.

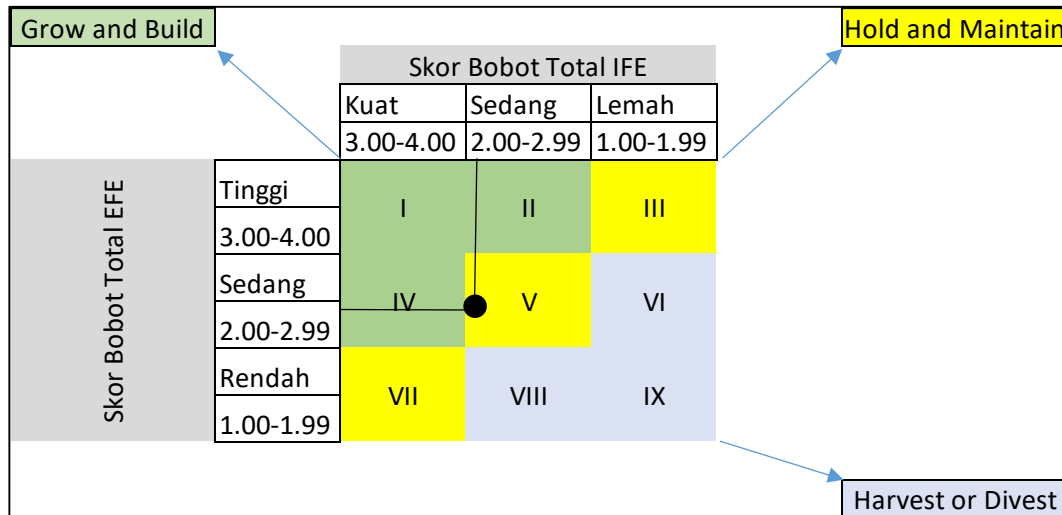


Gambar 4.24 BCG Matriks (Data Penelitian, 2020)

PTSI terletak pada kuadran II (Star) dimana pangsa pasar tinggi dan pertumbuhan penjualan cukup tinggi sehingga strategi yang tepat pengembangan produk, pengembangan pasar, integrasi, diversifikasi.

4.6.10 Internal Eksternal Matriks

IE Matriks diolah berdasarkan hasil EFE (2,989) dan IFE (2,919) kemudian diplotting pada grafik berikut ini :

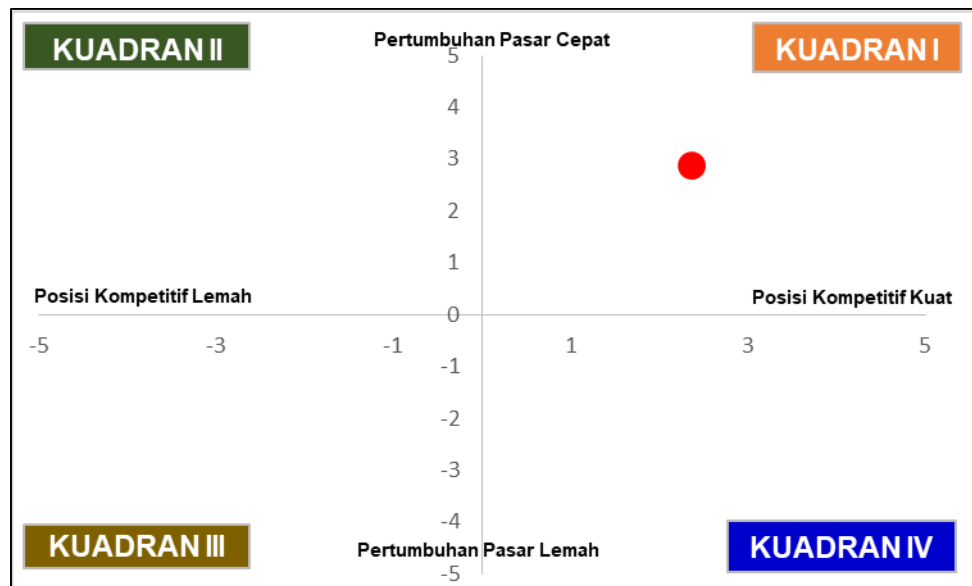


Gambar 4.25 IE Matriks (Data Penelitian, 2020)

Strategi generik PTSI yang tepat berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal kunci yaitu *Hold & Maintain*, strategi generik yang sesuai adalah pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar dan diversifikasi terkait. Hasil dari IE matriks ini sejalan dengan hasil SPACE Matriks dan analisa SWOT yang telah dilakukan dimana diperlukan strategi untuk melakukan pengembangan produk, pengembangan pasar dan diversifikasi terkait untuk tetap menjaga dan meningkatkan pangsa pasar baik di domestik maupun regional.

4.6.11 Matriks Grand Strategy

Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Berdasarkan hasil matriks EFE, IFE, dan CPM maka dikelompokkan menjadi Matriks *Grand Strategy* sbb :



Gambar 4.26 Grand Strategy Matriks (Data Penelitian, 2020)

Pertumbuhan pasar PTSI untuk tahun 2019 sebesar 2%, persentase pertumbuhan ini lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan industri semen yang tumbuh dibawah 1%. Pertumbuhan pasar dikatakan cepat jika nilainya lebih dari 5%. Posisi kompetitif PTSI dipasar cukup kuat bisa dilihat dari hasil CPM sebesar 3,181. Dari data tersebut didapatkan Matriks Grand Strategy PTSI berada di kuadran I. Strategi yang tepat bagi perusahaan yang berada pada kuadran I yaitu : pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi terkait.





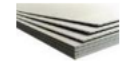


4.6.12 Analisis pada Tahap Pencocokan

Berdasarkan hasil dengan SWOT Analysis, SPACE Matriks, IE Matriks, BCG Matriks dan Grand Strategy Matriks terdapat 1 kesamaan hasil yaitu strategi generik yang tepat untuk PTSI yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi terkait. Sehingga dapat disimpulkan antara metodologi satu dengan yang lain, pada penggunaan data yang tepat akan menghasilkan strategi generik yang sama sehingga antara metode tersebut saling menguatkan satu dengan yang lain.

Usulan strategi alternatif bagi PTSI untuk meningkatkan keunggulan bersaing berdasarkan SWOT Analysis, SPACE Matriks, IE Matriks, BCG Matriks dan Grand Strategy Matriks yaitu :

1. Strategi pengembangan produk turunan semen dan building material berupa pengembangan produk mortar, fiber cement dan modular housing.

Berdasarkan beberapa jurnal penelitian dan perkembangan produk saat ini, bahwa trend pembangunan saat ini dibutuhkan waktu yang cepat dan menghasilkan kualitas bangunan yang bagus. Pembangunan secara tradisional mulai ditinggalkan untuk menghemat waktu pengerjaan dan menghemat biaya. Produk turunan semen dan building material semakin meningkat di pasar Global.

RMX	Precast	AAC	Mortar	Fiber Cement	Drywall	Concrete Rebar
						
<ul style="list-style-type: none"> • Pre-mixed cement-water-aggregate-sand • Commodity like product with standardized quality grades 	<ul style="list-style-type: none"> • Small – large sized precast made from concrete • Both structural and non structural usage 	<ul style="list-style-type: none"> • Lightweight construction bricks made from concrete • Used both on big projects and retail 	<ul style="list-style-type: none"> • Ready to use cement mixed with additives and other materials • Used mainly as complementing products to AAC 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricated construction panels made from cement • Functionally similar with gypsum panels 	<ul style="list-style-type: none"> • Lightweight construction panels made from gypsum • Non structural (wall panel, roof panel) 	<ul style="list-style-type: none"> • To reinforce concrete structures / columns • Downstream steel products

Gambar 4.27 Varian Building Material (PTSI, 2020)

Proyek pengembangan infrastruktur pemerintah antara lain 1000.000 rumah layak huni pada tahun 2019 telah berhasil mencapai target 1.257.852 unit rumah pada Desember 2019. Pada tahun 2020 ditargetkan 250.000 unit. Kemampuan PUPR dalam membangun sekitar 102.500 unit. (Kementerian PUPR, 2019).

Berikut adalah beberapa rumah murah yang dikembangkan oleh pemerintah dan modular housing yang dikembangkan oleh beberapa perusahaan.



Gambar 4.28 Contoh-contoh Modular Housing (Wijaya Karya, PUPR, GRC Borad, PT SBI)

Modular housing telah dikembangkan Wika dan GRC Board. Pengembangan modular housing dengan harga terjangkau menjadi salah satu usulan strategi alternatif bagi PTSI.

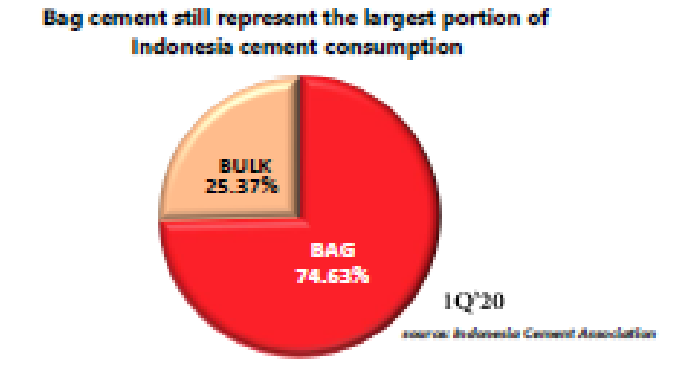
2. Strategi diversifikasi terkait dengan produk bundling solusi.

Perkembangan kondisi sosial, peningkatan kelas menengah keatas di Indonesia dan tingkat urbanisasi. Sebagai peluang dalam melakukan diversifikasi terkait berupa produk bundling solusi. Produk bundling solusi yang dimaksud adalah paket pembangunan rumah menggunakan semen produksi PTSI lengkap dengan jasa arsitekturnya. Konsumen dapat memilih range budget yang diinginkan. PTSI melakukan kerjasama dengan jasa arsitektur dan developer dalam pembangunan rumah sesuai kebutuhan customer.

3. Strategi pengembangan pasar B2B & ekspor

Berdasarkan data pertumbuhan permintaan semen di Indonesia pada Gambar 4.14 Konsumsi semen di Indonesia, pertumbuhan permintaan akan semen bulk atau curah dan bag mengalami kenaikan dari

tahun ke tahun. Proporsi pelanggan semen di Indonesia adalah 75,63% pelanggan bag dan 25,37% pelanggan curah



Gambar 4.29 Proporsi Pelanggan Semen di Indonesia (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2019)

Model bisnis PTSI yang saat ini dijalankan secara besar yaitu penjualan melalui *channel* distribusi yaitu melalui distributor, dengan model bisnis ini maka PTSI akan sangat terpengaruh pada distributor. *Voice of customer* tidak dapat diperoleh secara langsung. Selain itu bargaining of power distributor menjadi besar dengan model bisnis ini. Kebutuhan semen tidak dapat dianalisis secara langsung, karena pada umumnya distributor memiliki *buffer stock* produk semen.

B2B merupakan sebuah model penjualan yang terjadi antara pelaku bisnis dengan pelaku bisnis lainnya. Dalam usulan strategi alternatif bagi PTSI, penjualan B2B dilakukan antara PTSI dengan BUMN Karya yang menangani proyek pengembangan infrastruktur pemerintah. Pengembangan pasar B2B ini akan dapat mengambil peluang bagi PTSI untuk meningkatkan revenue dan menurunkan bargaining power of distributor.

Berdasarkan data UNContrade pada tahun 2018 Bangladesh, Philipines dan Srilanka merupakan negara yang importir semen. Kebutuhan impor untuk negara tersebut sepanjang tahun 2018 adalah 19%, 10%, dan 6 %. Sehingga menjadi potensi bagi PTSI untuk

mengembangkan pasar ekspor di wilayah Bangladesh, Philipines, dan Sri Lanka.

4.6.13 Quantitative Strategic Planning Matrix

QSPM merupakan tahap akhir yang digunakan dalam pemilihan strategi yang tepat bagi PTSI untuk meningkatkan keunggulan bersaing. QSPM dilakukan untuk menentukan prioritas strategi alternatif berdasarkan evaluasi daya tarik alternatif strategi atas faktor internal dan eksternal kunci.

QSPM disusun dengan memberikan nilai AS untuk setiap faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi dari setiap strategi alternatif yang diusulkan. Nilai 1 untuk AS yang tidak menarik, 2 untuk AS yang agak menarik, 3 yang cukup menarik dan 4 yang sangat menarik. Kemudian dikalikan dengan bobot dari setiap faktor eksternal dan faktor internal untuk menghasilkan nilai *Total Attractive Score*.

Pemberian nilai AS dilakukan oleh responden (Lampiran 3 Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian) (AS) dari setiap strategi alternatif yang dikembangkan dalam kuesioner bagian V (Lampiran 2 Kuesioner Penelitian). Rekapitulasi Attractive Score terdapat dalam Lampiran 8. Nilai AS untuk setiap strategi alternatif dapat dilihat pada Tabel 4.19 Nilai *Attractive Score* pada Setiap Strategi Alternatif.

Tabel 4.19 Nilai *Attractive Score* pada Setiap Strategi Alternatif.

Key Success Factor	Mean			Normalisasi		
	A	B	C	A	B	C
Strength						
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	1,96	3,20	3,76	2	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	1,96	3,20	3,76	2	3	4
Fundamental keuangan yang kuat						
Kualitas produk yang seragam antar plant						
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2,12	3,04	3,84	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1,04	2,96	3,72	1	3	4

Key Success Factor	Mean			Normalisasi		
	A	B	C	A	B	C
Strength						
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen						
Weakness						
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group						
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	3,56	3,44	1,88	4	3	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	1,92	3,36	3,64	2	3	4
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan						
Belum standardnya proses bisnis di dalam group						
Belum optimalnya program efisiensi biaya.						
Opportunities						
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.						
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	3,56	3,44	1,88	4	3	2
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2,16	2,84	4,00	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.						
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan						
Threats						
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 - 0,3%)	2,04	3,28	3,68	2	3	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3,84	2,16	3,00	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk						
Isu lingkungan terkait pabrik semen						
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah						
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2,04	3,28	3,68	2	3	4
Adanya bahan substitusi semen						
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	3,60	3,40	1,88	4	3	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3,40	3,60	1,04	3	4	1
Note : A = Strategi Pengembangan Produk Mortar dan Modular Housing B = Strategi Diversifikasi Terkait dengan Product Bundling C = Strategi Pengembangan Pasar B2B dan Export						

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari *attractive score* yang didapat, maka dikalikan dengan bobot yang didapat dalam matriks EFE dan IFE sehingga didapat Tabel 4.20 Quantitative Strategic Planning Matrix.

Tabel 4.20 Quantitative Strategic Planning Matrix

Key Success Factor	Bobot	Strategi A		Strategi B		Strategi C	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strength							
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	0,049	2	0,10	3	0,15	4	0,20
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	0,071	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Fundamental keuangan yang kuat	0,025	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kualitas produk yang seragam antar plant	0,030	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Brand perusahaan dan produk yang kuat	0,057	2	0,11	3	0,17	4	0,23
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	0,055	1	0,06	3	0,17	4	0,22
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	0,206	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Weakness							
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	0,120	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	0,041	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	0,114	2	0,23	3	0,34	4	0,46
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	0,043	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	0,084	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	0,105	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	1,000						
Opportunities							
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	0,017	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	0,059	4	0,21	3	0,18	3	0,18
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	0,042	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	0,052	2	0,11	3	0,16	3	0,16
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	0,086	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	0,023	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Threats							
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	0,197	2	0,39	3	0,59	3	0,59
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	0,083	4	0,33	2	0,17	2	0,17
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	0,079	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Isu lingkungan terkait pabrik semen	0,061	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	0,118	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kondisi oversuply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	0,109	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Adanya bahan substitusi semen	0,022	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	0,027	4	0,10	3	0,08	3	0,08
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	0,025	3	0,09	4	0,10	4	0,10
Total	1,000						
Nilai Akhir			2,250		2,759		3,064
Note : A = Strategi Pengembangan Produk Mortar dan Modular Housing B = Strategi Diversifikasi Terkait dengan Product Bundling C = Strategi Pengembangan Pasar B2B dan Export							

Sumber: Data penelitian, 2020

Dari tabel diatas, maka strategi pengembangan pasar B2B dan export merupakan strategi terbaik bagi PTSI untuk mengambil peluang eksternal dengan kekuatan internal dan mengatasi tantangan eksternal dengan mengurangi kelemahan internal. Pengembangan pasar B2B dan ekspor ke wilayah Srilanka, Bangladesh dan Philipina. Pengembangan pasar dengan metode penjualan langsung (B2B) dikembangkan dengan BUMN Karya, anak perusahaan BUMN Karya, instansi pemerintah (Kementerian PUPR) dan pemerintah pusat/daerah.

Halaman ini sengaja dikosongkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor eksternal kunci yang paling berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PTSI yaitu pertumbuhan ekonomi global dengan proyeksi pertumbuhan ekonomi -0,3% (kondisi ekonomi) dan kebijakan pemerintah terkait moratorium impor semen dan terak (faktor legal)
2. Faktor internal kunci yang paling berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PTSI yaitu SDM yang kompeten dan unggul dalam proses produksi semen (SDM) dan stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group (budaya).
3. Usulan strategi yang paling tepat bagi PTSI yaitu pengembangan pasar B2B melalui penjualan langsung kepada BUMN Karya dan pengembangan pasar ekspor.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis mengajukan saran-saran untuk bahan pertimbangan bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Masuknya *new entry* dalam industri semen nasional tidak dapat dibendung, hal ini dapat berdampak meningkatnya total kapasitas produksi semen nasional yang dapat memicu saturasi pasar yaitu *oversupply*. Untuk itu PTSI perlu meningkatkan fokus pada pengembangan produk baru melalui kegiatan *research and development* yang didukung dengan program peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM di bidang *building material* dan produk turunan semen terutama

untuk sektor retail yang merupakan segment terbesar dari penjualan produk perusahaan yang mencapai 75%.

2. Pengelolaan hubungan dan sinergi dengan instansi pemerintah perlu dibangun dengan intensif, untuk mendukung usaha dalam pengembangan pasar B2B untuk mendapatkan *revenue* dari proyek-proyek infrastruktur pemerintah dan mengantisipasi kebijakan pemerintah yang berpengaruh pada PTSI seperti kebijakan harga, kebijakan lingkungan, kebijakan distribusi & transportasi dan persyaratan penggunaan semen pada proyek pemerintah.
3. Re-alignment proses bisnis yang berbasis teknologi 4.0 perlu dilakukan oleh PTSI untuk standarisasi proses bisnis di grup dan mengoptimalkan operasional perusahaan.
4. Pengembangan *one corporate culture* di grup perlu dilakukan agar seluruh organ PTSI dapat bergerak bersama mencapai visi perusahaan.
5. *Cost transformation strategy* perlu diteruskan PTSI untuk dapat menghasilkan biaya produksi terendah dan efisiensi dalam operasional perusahaan.
6. Saran untuk penelitian selanjutnya :
 - a. analisa risiko dan analisa kelayakan untuk setiap strategi alternatif yang diusulkan agar menghasilkan strategi yang lebih presisi bagi suatu perusahaan.
 - b. inkonsistensi yang tinggi dalam perhitungan bobot faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting dalam *Analytic Hierarchy Process* dapat diminimalisir dengan pembentukan kriteria dan sub kriteria untuk faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting.

DAFTAR PUSTAKA

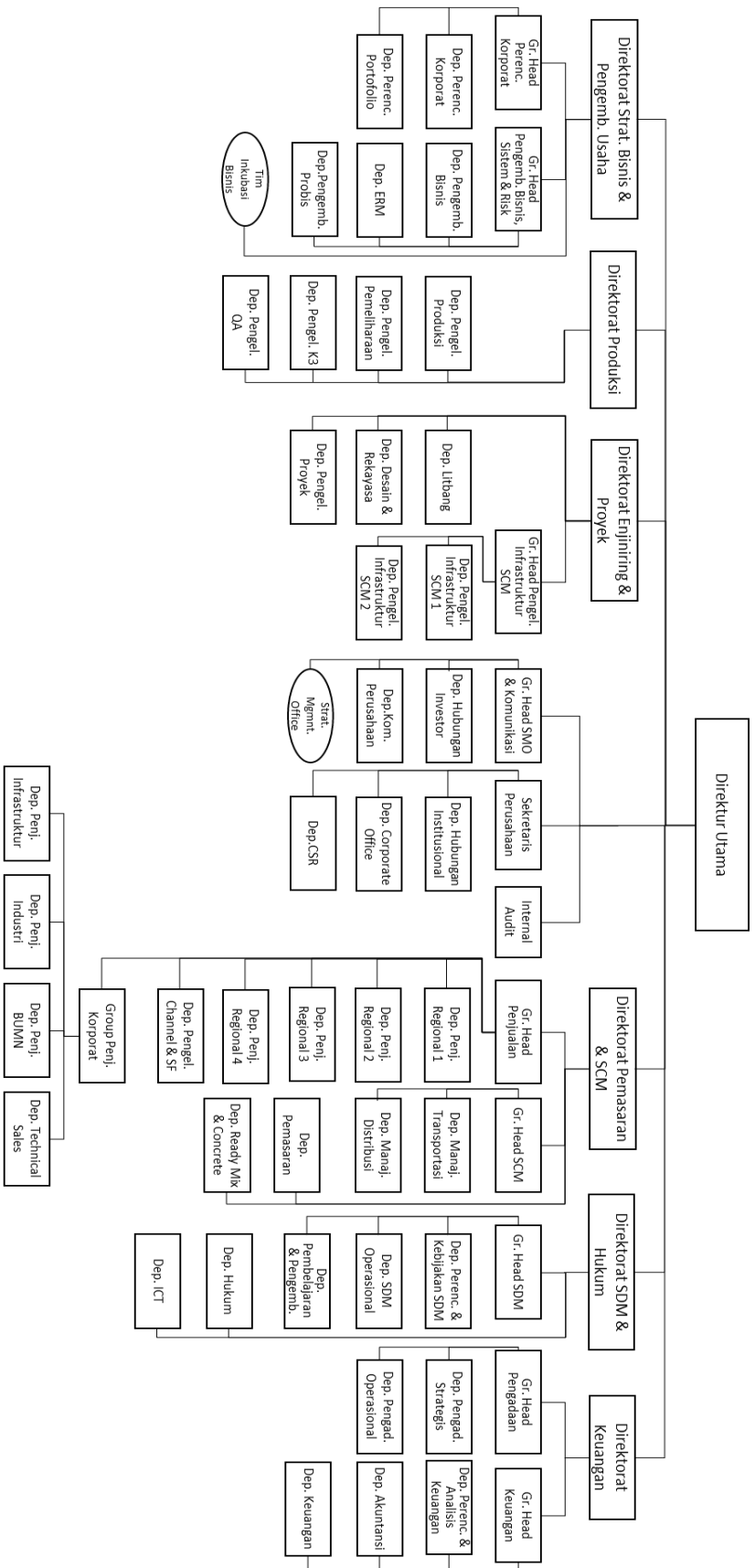
- Arikunto, Suharsini, (2006), "*Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*", Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik, (2013), "*Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035*", Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Bank Dunia, (2020), "*Data Bank : World Development Indicators*", Bank Dunia.
- Barney, J. B, (2011), "*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*", Pearson Education Inc, 4th edition.
- Bastian, Ahmad Maladi, (2018), "*Formulasi Strategi Bisnis untuk Perluasan Pangsa Pasar Idnustri Bahan Baku Pupuk di Jawa Timur (Studi Kasus PT. Java Mining Fertilizo)*"
- Balzara, Sachin, et al, (2019), "*An integrated approach using AHP and DEMATEL for evaluating climate change mitigation strategies of Indian Cement Manufacturing Industry.*", Environmental Pollution Journal.
- Bartuskova, Terezie, Ales Kresta, (2015), "*Application of AHP Method in External Strategic Analysis of the Selected Organization*", Economic & Finance Conference, 4th edition.
- David, Fred R, (2015), "*Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*", Pearson Education Inc, 15th edition.
- Generalova, Elena M., and Kuznetsova, Anna A, (2016), "*Modular Buildings in Modern Construction*", Procedia Engineering, 167-172.
- Gorener, A., Toker, K., and Ulucay, K. "*Application of Combined SWOT and AHP : A Case Study for a Manufacturing Firm*", Presented International Strategic Management Conference, Turkey.
- Jadhav, A., and Sonar, R, (2009), "*Analytic Hierarchy Process (AHP), Weighted Scoring Method (WSM) and Hybrid Knowledge Based System (HKBS) for Software Selection, A Comparatice Study*" International Conference on Emerging Trends in Engineering and Technology, 991-997.

- International Energy Agency, (2018), “*Cement Technology Roadmap 2009*”, International Energy Agency – World Business Council for Sustainability Development.
- International Energy Agency, (2018), “*Technology Roadmap*”, International Energy Agency – World Business Council for Sustainability Development.
- Kangas, J., Pesonen, M., Kurttila, M., and Kajanus, M. (2001). “*A’WOT: Integrating The AHP with SWOT Analysis*” International Symposium on the Analytic Hierarchy Process. 6.
- Kementerian Keuangan, (2020), “*Dukungan Pemerintah kepada BUMN dalam Program Pemulihan Ekonomi Nasional*”, Kementerian Keuangan, Jakarta.
- Kementerian Lingkungan Hidup. (2014). “*Peraturan Menteri Lingkungan Hidup No. 03 tentang Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup*”, Kementerian LH, Jakarta.
- Kementerian Perdagangan. (2018). “*Peraturan Menteri Perdagangan No. 7 tentang Ketentuan Impor Semen Clinker dan Semen*”, Kementerian Perdagangan, Jakarta
- Kementerian Perindustrian. (2012). “*Peraturan Menteri Perindustrian No. 12 tentang Peta Panduan (Road Map) Pengurangan Emisi CO2 Industri Semen di Indonesia*”, Kementerian Perindustrian, Jakarta.
- Kementerian Perindustrian. (2015). “*Peraturan Menteri Perindustrian No. 82 tentang Pemberlakuan SNI Semen secara Wajib*”, Kementerian Perindustrian, Jakarta.
- Kementerian Perindustrian. (2018). “*Peraturan Menteri Perindustrian No. 26 tentang Standar Industri Hijau untuk Industri Semen Portland*”, Kementerian Perindustria, Jakarta.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., and Kajanus, M. (2000). “*Utilizing the Analytic Hierarchy Process-AHP in SWOT Analysis in a Hybrid Method and Its Application to A Forest-Certification Case*”, American Congress on Surveying and Mapping America Society for Photogrammetry and Remote Sensing. Annula Convention Exposition, 1, 41-52.
- Levitt, Theodore, (1965), “*Exploit the Product Life Cycle*”, Harvard Business Review.

- Mamaghani, Alireza and Zong, Gang. (2015). “*Viewpoint of Neuromarketing Technology Assessment*”, Czech Institute of Academic Education, Vienna.
- Manteghi, Nikzad, Zohrabi, Abazar, (2011), “*A Proposed Comprehensive Framework for Formulating Strategy: a Hybrid of Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Porter’s Generic Strategies and Fuzzy QFD*”, WCES.
- Moleong, Lexy J, (2002), “*Metodologi Penelitian Kualitatif*”, Remaja Rosdakarya.
- Porter, M. E. (1980). “*Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, London:Free Press.
- PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk, (2019), *Presentasi Perusahaan*, Januari 2020, PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk..
- Raharja, Alda (2016), “*Analisa Strategi Corporate pada Industri Jasa Freight Forwarding dengan Metode MCDM-AHP di PT. DMK Cargo*”
- Rangkuti, F, (2006), “*Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*”, Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson, Pearce, (2001), “*Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*”, Salemba Empat, Edisi 10.
- Saaty, Thomas L, (2008). “*Decision Making with The Analytic Hierarchy Process*”, International Journal Services Services, Vol. 1
- Sanjayan, Jay G, et al. (2019). “*3D Concrete Printing Technology*”, Elsevier.
- Shen, Weiguo, et al, (2019), “*Cement Industry of China : Driving Force, Environment Impact, and Sustainable Development.*”, Renewable and Sustainable Energy Reviews.
- Stevulova, Nadezda, et al, 2018, “ *Sustainable Building Materials and Technologies 2018*”, Hindawi Advances in Material Science and Engineering.
- Sudaryanto, Ragil, (2016), “*Integrasi Threat Opportunities Weaknesses Strength (TOWS), Analytic Hierarchy Process (AHP), dan Simple Additive Weighting (SAW) dalam Perumusan Strategi (Studi Kasus PTSI)*.
- Suharman, Murti, Hari Wisnu, (2019), “*Kajian Industri 4.0 untuk Penerapannya di Indonesia*”, Jurnal Manajemen Industri dan Logistik.

- Thompson, A. A., Strickland III, A. J. and Gamble, J. E, (2010), "*Crafting and Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage: Concepts and Cases*", McGraw-Hill, 17th Edition.
- Wahyudi, A. S, (1996), "*Manajemen Strategik*" PT Bina Rupa Aksara.
- Wang, J.Y, Soens, H., et al, (2013), "*Self Healing Concrete by Use of Microencapsulated Bacterial Spores*", Cement and Concrete Research.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, (2008), "*Strategic Management and Business Policy* ", Pearson Education. Inc, 11th edition.
- Yazdani, Morteza, et al, (2012), "*Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy; Case Study in Construction Inspection Company*", International Strategic Management Conference, 8th edition.
- Yin, R.K, (2011), "*Studi Kasus Desain dan Metode*", PT Raja Grafindo Persada.
- Zuhro, R. Siti, (2019), "*Demokrasi dan Pemilu Presiden 2019*" Jurnal Penelitian Politik, LIPI, Jakarta.

LAMPIRAN 1
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN



LAMPIRAN 2
KUESIONER PENELITIAN

**Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

KUESIONER

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai derajat Magister Manajemen Teknologi, maka saya mengangkat penelitian dengan judul: “Reformulasi Strategi Bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan Kerangka Fred R. David”. Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk menentukan faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. Untuk memberikan usulan strategi yang tepat bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Untuk itu saya mohon kesediaan Bapak/Ibu agar dapat meluangkan waktu dalam memberikan jawaban secara lengkap dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Saya sangat menghargai kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, akhir kata saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya



Yuliana Wulandari

Kuesioner “Reformulasi Strategi Bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan Kerangka Fred R. David”

Identitas Responden :

Unit Kerja :

Jabatan :

Tanda Tangan

Petunjuk Pengisian:

1. Bapak/Ibu akan mendapatkan kuesioner yang terdiri dari 6 bagian yaitu :
 - Bagian 1 : Penentuan Faktor Eksternal, Faktor Internal dan Faktor Sukses Penting yang berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
 - Bagian 2 : Penentuan Peringkat Faktor Eksternal & Faktor Internal Kunci yang berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
 - Bagian 3 : Penentuan Peringkat PTSI dan pesaing dalam Competitive Profile Matrix
 - Bagian 4 : Penentuan Peringkat Posisi Keuangan, Posisi Kompetitif, Stabilitas Posisi dan Posisi Industri dalam SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matriks
 - Bagian 5 : Penentuan Peringkat Strategi Alternatif dalam QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)
2. Pengisian bagian 1 bersamaan dengan identitas responden, sedangkan bagian selanjutnya akan diberitahukan oleh penulis.
3. Pengisian kuesioner mengikuti petunjuk pengisian dalam setiap bagian.
4. Pengisian kuesioner dilakukan sesuai urutan dan setiap pergantian bagian akan diberitahukan oleh penulis.

BAGIAN I

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk menentukan Faktor Eksternal, Faktor Internal dan Faktor Sukses Penting yang berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Petunjuk Pengisian

A. Faktor Eksternal Perusahaan

1. Pada tabel faktor eksternal perusahaan Bapak/Ibu diminta untuk mereview faktor eksternal perusahaan yang berpengaruh pada formulasi strategi di PTSI dengan memberikan ceklist. Faktor eksternal dapat berupa faktor yang mengancam kelangsungan bisnis PTSI atau peluang bagi PTSI untuk meningkatkan keunggulan bersaing.
2. Apabila ada faktor eksternal yang tidak sesuai, untuk diberikan strikethrough/mencoret faktor eksternal tersebut
3. Apabila ada faktor eksternal yang tidak terdapat dalam list Bapak/Ibu dapat menambahkan pada kotak kosong yang disediakan.

B. Faktor Internal Perusahaan

1. Pada tabel faktor internal perusahaan Bapak/Ibu diminta untuk mereview faktor internal perusahaan yang berpengaruh pada formulasi strategi di PTSI. Faktor internal dapat berupa kelemahan PTSI dan kekuatan PTSI.
2. Apabila ada faktor internal yang tidak sesuai, untuk diberikan strikethrough/mencoret faktor internal tersebut
3. Apabila ada faktor internal yang tidak terdapat dalam list Bapak/Ibu dapat menambahkan pada kotak kosong yang disediakan.

C. Faktor Sukses Penting

1. Pada tabel faktor sukses penting perusahaan Bapak/Ibu diminta untuk mereview faktor sukses penting yang berpengaruh dalam persaingan PTSI dengan pesaing. Faktor sukses penting adalah faktor penentu keberhasilan PTSI dibanding pesaing/faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam bersaing di industri semen.
2. Apabila ada faktor sukses penting yang tidak sesuai, untuk diberikan strikethrough/mencoret faktor sukses penting tersebut
3. Apabila ada faktor sukses penting yang tidak terdapat dalam list Bapak/Ibu dapat pada kotak kosong yang disediakan.

Kuesioner

A. Faktor Eksternal Perusahaan

Faktor Eksternal Kunci
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.
Berkembangnya teknologi pengembangan produk
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan
Kebutuhan konsumen akan produk khusus
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk
Isu lingkungan terkait pabrik semen
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat
Adanya bahan substitusi semen
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)

B. Faktor Internal Perusahaan

Faktor Internal Kunci
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia
Fundamental keuangan yang kuat
Kualitas produk yang seragam antar plant
Brand perusahaan dan produk yang kuat
Pangsa pasar terbesar di Indonesia
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen

Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan

C. Faktor Sukses Penting

Faktor Sukses Penting
Pangsa Pasar
Kapasitas Produksi
Fundamental Keuangan
Biaya Produksi
Kualitas Produk
Pengembangan Produk
Brand Perusahaan dan Produk
Jaringan Distribusi
Harga Produk
Pengalaman dan SDM yang kompeten
Ketersediaan Produk di Pasar
Pangsa Pasar
Kapasitas Produksi

BAGIAN II

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk menentukan Penentuan Peringkat Faktor Eksternal & Faktor Internal Kunci yang berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Petunjuk Pengisian :

1. Penentuan Peringkat Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor faktor-faktor eksternal kunci dan Faktor Internal Kunci untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan :

1. kelemahan utama (peringkat =1)
2. kelemahan minor (peringkat =2),
3. kekuatan minor (peringkat=3)
4. kekuatan utama (peringkat=4).

Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan (*company based*).

Kuesioner

1. Faktor eksternal kunci

Faktor eksternal kunci	Peringkat			
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	1	2	3	4
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	1	2	3	4
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, building material, modular construction, green product dan 3D printing)	1	2	3	4
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	1	2	3	4
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	1	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	1	2	3	4
Banyaknya pilihan untuk suplier sparepart dan bahan	1	2	3	4
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	1	2	3	4

Faktor eksternal kunci	Peringkat			
	1	2	3	4
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	1	2	3	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	1	2	3	4
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	1	2	3	4
Isu lingkungan terkait pabrik semen	1	2	3	4
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	1	2	3	4
Adanya bahan substitusi semen	1	2	3	4

2. Faktor internal kunci

Faktor Internal Kunci	Bobot			
	1	2	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	1	2	3	4
Fundamental keuangan yang kuat	1	2	3	4
Kualitas produk yang seragam antar plant	1	2	3	4
Brand perusahaan dan produk yang kuat	1	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1	2	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	1	2	3	4
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	1	2	3	4
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	1	2	3	4
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	1	2	3	4
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	1	2	3	4
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	1	2	3	4
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	1	2	3	4

BAGIAN III

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk menentukan **Penentuan Peringkat dalam Faktor Sukses Penting** yang berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Petunjuk Pengisian :

1. Penentuan Peringkat dalam Faktor Sukses Penting

Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor Faktor Sukses Penting PTSI, PT A (Pesaing Utama di Indonesia), dan PT B (Pesaing Utama di Asia).

1. kelemahan utama (peringkat =1)
2. kelemahan minor (peringkat =2)
3. kekuatan minor (peringkat=3)
4. kekuatan utama (peringkat=4).

Masing-masing perusahaan harus mendapatkan peringkat yang berbeda dalam faktor sukses penting yang sama

Kuesioner

A. Penentuan Peringkat dalam Faktor Sukses Penting

Faktor Eksternal Kunci	PTSI				PT. A				PT.B			
Kapasitas Produksi	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fundamental Keuangan	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Biaya Produksi	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kualitas Produk	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengembangan Produk	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Brand Perusahaan dan Produk	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jaringan Distribusi	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Harga Produk	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengalaman dan SDM yang kompeten	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ketersediaan Produk di Pasar	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

BAGIAN IV

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk Penentuan Peringkat Posisi Keuangan, Posisi Kompetitif, Stabilitas Posisi dan Posisi Industri dalam SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matriks yang berpengaruh dalam re-formulasi strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Petunjuk Pengisian :

A. Posisi Matriks SPACE

1. Pada Tabel Matriks SPACE lakukan pilih peringkat antara +1 (terburuk) sampai +7 (terbaik) untuk posisi industry dan posisi keuangan
2. Pada Tabel Matriks SPACE lakukan pilih peringkat -7 (terburuk) sampai -1 (terbaik) untuk Stabilitas posisi dan posisi industry
3. Pemilihan nilai dilakukan untuk setiap faktor.

Kuesioner

Matriks SPACE

Matriks SPACE	Bobot						
Posisi Keuangan (FP)							
Rasio pengembalian aset (Return on Asset) pada 2019 sebesar 7,7%	1	2	3	4	5	6	7
Kenaikan Gross Profit Margin 4,3% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	1	2	3	4	5	6	7
Kenaikan revenue 5,6% (453M) dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	1	2	3	4	5	6	7
Kenaikan EBITDA Margin 3,7% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	1	2	3	4	5	6	7
Return on Equity semester 1 2020 5,3% naik 1,9% dari periode 2019 ditengah pandemi COVID-19	1	2	3	4	5	6	7
Posisi Kompetitif (CP)							
Pangsa pasar di Indonesia 53,3%	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Kualitas produk yang seragam	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Kompetensi SDM dalam proses produksi semen	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Merek perusahaan dan produk yang kuat	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Fasilitas distribusi dan produksi yang tersebar	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Stabilitas Posisi (SP)							
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 -0,3% akibat pandemi COVID-19	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Pengembangan teknologi produk	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Pengembangan teknologi proses	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1

Matriks SPACE	Bobot						
Isu lingkungan terkait pabrik semen	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Posisi Industri (IP)							
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	1	2	3	4	5	6	7
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	1	2	3	4	5	6	7
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	1	2	3	4	5	6	7
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	1	2	3	4	5	6	7
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	1	2	3	4	5	6	7
Kebijakan moratorium impor semen/terak	1	2	3	4	5	6	7
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	1	2	3	4	5	6	7
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	1	2	3	4	5	6	7

BAGIAN V

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk Penentuan Penentuan Peringkat Strategi Alternatif dalam QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) untuk strategi bisnis PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Petunjuk Pengisian :

MATRIKS QSPM

- Pada Tabel QSPM berikan peringkat 1 sampai dengan 4 untuk strategi alternatif, peringkat tidak boleh sama untuk masing-masing Strategi Alternatif.
 - Nilai 1 : Tidak Menarik
 - Nilai 2 : Agak Menarik
 - Nilai 3 : Cukup Menarik
 - Nilai 4 : Sangat Menarik
- Strategi alternative PTSI sebagai berikut :
 - Strategi A. Pengembangan Produk untuk Mortar dan Modular Housing.
 - Strategi B. Diversifikasi Terkait untuk Bundling Solution Product.
 - Strategi C. Pengembangan Pasar B2B dan Export.

Kuesioner

QSPM

Indikator	Bobot	Strategi A	Strategi B	Strategi C
Strength				
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	0,049			
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	0,071			
Fundamental keuangan yang kuat	0,025			
Kualitas produk yang seragam antar plant	0,030			
Brand perusahaan dan produk yang kuat	0,057			
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	0,055			
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	0,206			
Weakness				
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	0,120			
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	0,041			

Indikator	Bobot	Strategi A	Strategi B	Strategi C
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	0,114			
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	0,043			
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	0,084			
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	0,105			
Total	1,000			
Opportunities				
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	0,017			
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	0,059			
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	0,042			
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	0,052			
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	0,086			
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	0,023			
Threats				
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 - 0,3%)	0,197			
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	0,083			
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	0,079			
Isu lingkungan terkait pabrik semen	0,061			
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	0,118			
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	0,109			
Adanya bahan substitusi semen	0,022			
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	0,027			
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	0,025			
	1,000			
Total				

LAMPIRAN 3

REKAPITULASI DAFTAR RESPONDEN PENELITIAN

Rekapitulasi Daftar Responden Penelitian

No	Unit Kerja	Jabatan	Lama Kerja
1	Group Head Sales	VP of Sales	12 tahun
2	Departemen Perencanaan Portfolio	Manager of Portfolio Management	5 tahun
3	Group Head SCM	GM of Transportation	12 tahun
4	Departemen ERM	Senior of ERM	11 tahun
5	Departemen Pengembangan Proses Bisnis	Manager of Business Prosess Development	8 tahun
6	Departemen Pengelolaan Produksi	Senior of Production Management	11 tahun
7	Departemen Pengelolaan Pemeliharaan	Senior of Maintenance Management	12 tahun
8	Departemen Pengelolaan QA	Senior of QA	12 tahun
9	Departemen Pengelolaan K3	Senior of K3	12 tahun
10	Departemen Litbang	Senior of RD	12 tahun
11	Departemen Desain & Rekayasa	Senior of Desain Engineering	12 tahun
12	Departemen Hubungan Investor	GM of Investor Relation	12 tahun
13	Departemen Komunikasi Perusahaan	Senior of Corporate Communication	12 tahun
14	Strategic Management Office	Strategic Management Officer	10 tahun
15	Departemen CSR	Senior of CSR Departement	12 tahun
16	Departemen Strategic Planning	Senior of Strategic Planning	12 tahun
17	Departemen SDM Operasional	Senior of HC Operation	12 tahun
18	Departemen L&D	GM of CLD	12 tahun
19	Departemen Hukum	Senior of Legal Departement	10 tahun
20	Departemen ICT	Senior ICT	20 tahun
21	Group Head Penjualan Korporat	Senior Manager of Technical Sales 2	12 tahun
22	Departemen Keuangan	Manager of Finance Department	5 tahun
23	Departemen Pengadaan Strategis	Senior of strategic Departement	12 tahun
24	Departemen Pengadaan Operasional	GM of Operational Departement	12 tahun
25	Transformation Management Office	Senior of TMO Officer	12 tahun

LAMPIRAN 4

REKAPITULASI PERINGKAT FAKTOR EKSTERNAL KUNCI

Rekapitulasi Peringkat Faktor Eksternal Kunci (1/2)

Faktor Eksternal Kunci	1	2	3	4	5	6	7
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	3	3	3	4	3	3	3
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	3	3	3	4	4	3	3
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	2	2	2	2	2	2	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	3	2	3	3	3	3	3
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	3	3	3	3	3	4	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	4	4	4	4	3	3	3
Banyaknya pilihan untuk supplier <i>sparepart</i> dan bahan	4	3	3	3	4	3	3
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	2	2	2	2	3	2	2
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	3	2	3	3	3	2	3
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	2	2	3	2	2	2	2
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	2	3	2	3	2	3	2
Isu lingkungan terkait pabrik semen	2	2	3	2	2	3	3
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	3	3	2	3	2	3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2	2	2	2	2	2	2
Adanya bahan substitusi semen	3	2	2	2	2	2	2

Rekapitulasi Peringkat Faktor Eksternal Kunci (2/4)

Faktor Eksternal Kunci	8	9	10	11	12	13	14
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	3	3	3	3	3	3	3
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	4	3	3	3	3	3	2
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	2	2	2	2	1	2	1
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	4	3	3	3	4	3	4
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	4	3	3	4	4	3	3
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	3	3	4	4	3	4	4
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	3	3	4	2	3	4	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3	2	2	3	2	3	2
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2	3	2	2	2	2	3
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3	2	2	2	3	3	2
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	2	2	3	3	3	2	2
Isu lingkungan terkait pabrik semen	2	2	3	3	2	3	3
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	2	3	3	2	2	3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	3	2	2	2	3	3	2
Adanya bahan substitusi semen	2	2	2	2	3	2	3

Rekapitulasi Peringkat Faktor Eksternal Kunci (3/4)

Faktor Eksternal Kunci	15	16	17	18	19	20	21
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	4	3	3	3	3	3	4
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	3	3	3	3	3	4	3
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	2	2	2	2	2	2	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	3	3	3	3	3	4	4
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	3	3	3	4	4	4	3
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	4	4	3	3	3	3	3
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	4	3	4	3	3	3	3
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	2	2	2	2	2	2	2
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 - 0,3%)	3	2	2	3	2	3	2
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3	2	3	3	3	2	2
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	2	3	2	2	3	2	3
Isu lingkungan terkait pabrik semen	2	3	2	3	2	2	2
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	2	3	2	2	3	3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	3	2	3	3	3	2	2
Adanya bahan substitusi semen	2	3	2	2	2	2	3

Rekapitulasi Peringkat Faktor Eksternal Kunci (4/4)

Faktor Eksternal Kunci	22	23	24	25	Mean	Standard Deviasi	Koef Var	Normalisasi
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	4	3	3	4	3,20	0,41	12,8%	3
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	3	3	3	3	3,12	0,44	14,1%	3
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	1	2	2	2	1,88	0,33	17,6%	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	4	3	4	3	3,24	0,52	16,1%	3
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	3	4	4	3	3,40	0,50	14,7%	3
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	4	4	3	4	3,52	0,51	14,5%	4
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	4	4	3	4	3,28	0,61	18,7%	3
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	2	2	2	3	2,20	0,41	18,6%	2
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	3	2	3	2	2,48	0,51	20,6%	2
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3	3	3	2	2,44	0,51	20,8%	2
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	2	2	2	3	2,40	0,50	20,8%	2
Isu lingkungan terkait pabrik semen	3	3	3	2	2,48	0,51	20,6%	2
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	2	3	2	2,44	0,51	20,8%	2
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	3	2	2	3	2,36	0,49	20,8%	2
Adanya bahan substitusi semen	2	2	2	2	2,20	0,41	18,6%	2

Rekapitulasi Peringkat Faktor Internal Kunci (1/4)

Faktor Eksternal Kunci	1	2	3	4	5	6	7
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	4	4	4	4	4	3	3
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	3	3	3	3	3	3	3
Fundamental keuangan yang kuat	4	4	4	4	4	4	3
Kualitas produk yang seragam antar plant	3	3	3	3	3	4	3
Brand perusahaan dan produk yang kuat	4	4	4	4	4	4	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	4	3	4	3	3	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	4	4	4	4	4	3	4
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	2	2	2	3	3	2	2
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	2	3	2	2	3	2	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	2	2	2	2	2	2
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	3	2	2	2	3	2	2
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	3	3	3	2	2	3	2
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	2	2	2	2	3	3	2

Rekapitulasi Peringkat Faktor Internal Kunci (2/4)

Faktor Eksternal Kunci	8	9	10	11	12	13	14
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	4	4	4	4	3	3	3
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	4	3	3	3	3	3	3
Fundamental keuangan yang kuat	4	4	4	4	3	3	3
Kualitas produk yang seragam antar plant	3	3	3	3	3	3	3
Brand perusahaan dan produk yang kuat	3	4	4	4	4	4	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	4	4	4	4	3	4	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	4	4	4	4	4	3	3
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	2	3	3	2	2	2	2
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	2	2	2	2	3	2	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	2	2	3	3	2	2
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	3	2	2	3	2	3	3
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	3	2	3	2	2	3	2
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	2	2	2	2	2	3	2

Rekapitulasi Peringkat Faktor Internal Kunci (3/4)

Faktor Eksternal Kunci	15	16	17	18	19	20	21
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	4	4	4	4	4	4	3
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	3	3	3	4	3	3	3
Fundamental keuangan yang kuat	4	4	4	4	4	4	3
Kualitas produk yang seragam antar plant	3	4	4	3	3	3	3
Brand perusahaan dan produk yang kuat	4	4	3	4	4	4	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	4	4	3	4	4	3	3
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	4	4	4	4	4	4	4
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	2	3	3	2	2	2	2
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	2	2	2	2	2	2	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	2	2	2	2	2	2
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	3	2	2	3	2	2	3
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	2	3	2	2	3	2	2
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	2	2	2	2	2	2	2

Rekapitulasi Peringkat Faktor Internal Kunci (4/4)

Faktor Eksternal Kunci	22	23	24	25	Mean	Standard Deviasi	Koef Var	Nor malis asi
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	4	4	4	3	3,72	0,46	12,3%	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	3	3	3	4	3,12	0,33	10,6%	3
Fundamental keuangan yang kuat	4	4	4	3	3,76	0,44	11,6%	4
Kualitas produk yang seragam antar plant	3	3	3	3	3,12	0,33	10,6%	3
Brand perusahaan dan produk yang kuat	4	4	4	4	3,92	0,28	7,1%	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	3	4	3	3	3,56	0,51	14,2%	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	4	4	3	4	3,84	0,37	9,7%	4
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	2	2	2	2	2,24	0,44	19,5%	2
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	3	2	2	3	2,20	0,41	18,6%	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	3	2	2	2,12	0,33	15,6%	2
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	3	2	3	3	2,48	0,51	20,6%	2
Belum standardnya proses bisnis di dalam group	2	3	2	2	2,40	0,50	20,8%	2
Belum optimalnya program efisiensi biaya.	2	2	2	3	2,16	0,37	17,3%	2

LAMPIRAN 5

REKAPITULASI PERINGKAT FAKTOR SUKSES PENTING

Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting (1/6)

Faktor Sukses Penting	Resp. 1			Resp. 2			Resp. 3			Resp. 4			Resp. 5		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Pangsa Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kapasitas Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Fundamental Keuangan	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Biaya Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kualitas Produk	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	3	2
Pengembangan Produk	4	3	2	4	2	3	3	4	2	4	3	2	4	2	3
Brand Perusahaan dan Produk	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Jaringan Distribusi	3	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Harga Produk	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4
Pengalaman & SDM yang kompeten	4	2	3	3	2	4	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Ketersediaan Produk di Pasar	3	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4	3	2	4

Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting (2/6)

Faktor Sukses Penting	Resp. 6			Resp. 7			Resp. 8			Resp. 9			Resp. 10		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Pangsa Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kapasitas Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Fundamental Keuangan	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Biaya Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kualitas Produk	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
Pengembangan Produk	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
Brand Perusahaan dan Produk	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Jaringan Distribusi	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4
Harga Produk	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Pengalaman & SDM yang kompeten	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	2	4	4	2	3
Ketersediaan Produk di Pasar	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4

Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting (3/6)

Faktor Sukses Penting	Resp. 11			Resp. 12			Resp. 13			Resp. 14			Resp. 15		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Pangsa Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kapasitas Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Fundamental Keuangan	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Biaya Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kualitas Produk	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2	4	3	2
Pengembangan Produk	4	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3	2	4	3	2
Brand Perusahaan dan Produk	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Jaringan Distribusi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Harga Produk	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4
Pengalaman & SDM yang kompeten	4	2	3	4	2	3	3	2	4	4	2	3	4	2	3
Ketersediaan Produk di Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4

Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting (4/6)

Faktor Sukses Penting	Resp. 16			Resp. 17			Resp. 18			Resp. 19			Resp. 20		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Pangsa Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kapasitas Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Fundamental Keuangan	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Biaya Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kualitas Produk	4	3	2	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	3	2
Pengembangan Produk	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
Brand Perusahaan dan Produk	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4	2	3
Jaringan Distribusi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Harga Produk	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Pengalaman & SDM yang kompeten	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	2	4
Ketersediaan Produk di Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4

Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting (5/6)

Faktor Sukses Penting	Resp. 21			Resp. 22			Resp. 23			Resp. 24			Resp. 25		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Pangsa Pasar	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kapasitas Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Fundamental Keuangan	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Biaya Produksi	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4
Kualitas Produk	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
Pengembangan Produk	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
Brand Perusahaan dan Produk	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2
Jaringan Distribusi	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4
Harga Produk	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4
Pengalaman & SDM yang kompeten	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Ketersediaan Produk di Pasar	3	2	4	3	2	4	4	2	3	3	2	4	3	2	4

Rekapitulasi Peringkat Faktor Sukses Penting (6/6)

Faktor Sukses Penting	MEAN			STD DEV			KOEf VAR			NORM		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Pangsa Pasar	3,00	2,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	3	2	4
Kapasitas Produksi	3,00	2,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	3	2	4
Fundamental Keuangan	3,00	2,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	3	2	4
Biaya Produksi	3,00	2,00	4,00	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0%	3	2	4
Kualitas Produk	4,00	2,76	2,24	0,00	0,44	0,44	0%	16%	19%	4	3	2
Pengembangan Produk	3,92	2,96	2,12	0,28	0,45	0,33	7%	15%	16%	4	3	2
Brand Perusahaan dan Produk	4,00	2,16	2,84	0,00	0,37	0,37	0%	17%	13%	4	2	3
Jaringan Distribusi	3,12	2,00	3,88	0,33	0,00	0,33	11%	0%	9%	3	2	4
Harga Produk	2,16	2,84	4,00	0,37	0,37	0,00	17%	13%	0%	2	3	4
Pengalaman & SDM yang kompeten	3,84	2,00	3,16	0,37	0,00	0,37	10%	0%	12%	4	2	3
Ketersediaan Produk di Pasar	3,12	2,00	3,88	0,33	0,00	0,33	11%	0%	9%	3	2	4

LAMPIRAN 6

REKAPITULASI PERINGKAT PADA MATRIKS SPACE

Rekapitulasi Peringkat Matriks SPACE (1/4)

Matriks SPACE	1	2	3	4	5	6	7
Posisi Keuangan (FP)							
Rasio pengembalian aset (Return on Asset) pada 2019 sebesar 7,7%	5	4	4	3	4	3	4
Kenaikan Gross Profit Margin 4,3% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	4	5	5	4	4	4	4
Kenaikan revenue 5,6% (453M) dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	4	5	4	5	4	5
Kenaikan EBITDA Margin 3,7% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	6	6	6	6	5	6
Return on Equity semester 1 2020 5,3% naik 1,9% dari periode 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	4	4	3	4	3	4
Posisi Kompetitif (CP)							
Pangsa pasar di Indonesia 53,3%	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Kualitas produk yang seragam	-3	-2	-3	-2	-3	-2	-3
Kompetensi SDM dalam proses produksi semen	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1
Merek perusahaan dan produk yang kuat	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-2
Fasilitas distribusi dan produksi yang tersebar	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-2
Stabilitas Posisi (SP)							
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 -0,3% akibat pandemi COVID-19	-7	-5	-6	-5	-7	-7	-6
Pengembangan teknologi produk	-3	-2	-3	-4	-3	-3	-3
Pengembangan teknologi proses	-4	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	-5	-5	-5	-6	-5	-6	-6
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	-4	-4	-4	-4	-5	-4	-5
Isu lingkungan terkait pabrik semen	-4	-4	-3	-3	-4	-4	-3
Posisi Industri (IP)							
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	4	5	7	6	5	5	6
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	5	5	5	5	6	7	5
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	2	2	2	2	3	4	2
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	1	2	2	2	2	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	4	5	3	4	5	5	5
Kebijakan moratorium impor semen/terak	5	5	6	7	6	6	6
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	3	3	3	2	2	2	2
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	4	3	3	4	3	3	3

Rekapitulasi Peringkat Matriks SPACE (2/4)

Matriks SPACE	8	9	10	11	12	13	14
Posisi Keuangan (FP)							
Rasio pengembalian aset (Return on Asset) pada 2019 sebesar 7,7%	4	5	4	4	3	4	3
Kenaikan Gross Profit Margin 4,3% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	5	5	5	4	5	4
Kenaikan revenue 5,6% (453M) dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	5	4	5	4	5	4
Kenaikan EBITDA Margin 3,7% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	6	5	6	5	6	5	6
Return on Equity semester 1 2020 5,3% naik 1,9% dari periode 2019 ditengah pandemi COVID-19	4	5	4	4	3	4	3
Posisi Kompetitif (CP)							
Pangsa pasar di Indonesia 53,3%	-1	-1	-1	-1	-2	-1	-1
Kualitas produk yang seragam	-2	-3	-2	-3	-2	-3	-3
Kompetensi SDM dalam proses produksi semen	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Merek perusahaan dan produk yang kuat	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-2
Fasilitas distribusi dan produksi yang tersebar	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Stabilitas Posisi (SP)							
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 -0,3% akibat pandemi COVID-19	-5	-7	-5	-6	-6	-7	-5
Pengembangan teknologi produk	-4	-3	-3	-3	-4	-3	-2
Pengembangan teknologi proses	-3	-4	-3	-3	-3	-4	-3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	-6	-5	-5	-5	-6	-5	-5
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	-4	-5	-4	-5	-4	-5	-4
Isu lingkungan terkait pabrik semen	-3	-4	-4	-3	-3	-4	-4
Posisi Industri (IP)							
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	7	5	5	5	5	5	6
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	6	7	5	5	5	6	6
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3	2	3	3	3	3	3
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	2	1	2	2	2	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	5	4	4	4	4	3	4
Kebijakan moratorium impor semen/terak	6	6	7	5	5	7	7
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	2	3	3	3	2	2	3
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	3	3	3	4	4	4	4

Rekapitulasi Peringkat Matriks SPACE (3/4)

Matriks SPACE	15	16	17	18	19	20	21
Posisi Keuangan (FP)							
Rasio pengembalian aset (Return on Asset) pada 2019 sebesar 7,7%	4	4	5	4	4	3	4
Kenaikan Gross Profit Margin 4,3% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	5	5	4	5	4	5
Kenaikan revenue 5,6% (453M) dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	5	5	4	5	4	5
Kenaikan EBITDA Margin 3,7% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	5	6	5	6	5	6	5
Return on Equity semester 1 2020 5,3% naik 1,9% dari periode 2019 ditengah pandemi COVID-19	4	4	5	4	4	3	4
Posisi Kompetitif (CP)							
Pangsa pasar di Indonesia 53,3%	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Kualitas produk yang seragam	-2	-2	-3	-2	-3	-3	-3
Kompetensi SDM dalam proses produksi semen	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Merek perusahaan dan produk yang kuat	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Fasilitas distribusi dan produksi yang tersebar	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2
Stabilitas Posisi (SP)							
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 -0,3% akibat pandemi COVID-19	-6	-5	-7	-5	-6	-5	-7
Pengembangan teknologi produk	-3	-4	-3	-2	-3	-4	-3
Pengembangan teknologi proses	-3	-3	-4	-3	-3	-3	-4
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	-5	-6	-5	-5	-5	-6	-5
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	-5	-4	-5	-4	-5	-4	-4
Isu lingkungan terkait pabrik semen	-3	-3	-4	-4	-3	-3	-4
Posisi Industri (IP)							
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	7	4	5	7	6	5	5
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	7	5	5	5	5	5	6
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3	3	3	3	2	3	3
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	2	2	2	1	2	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3	3	3	4	4	4	4
Kebijakan moratorium impor semen/terak	5	6	5	5	5	5	6
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	3	2	3	2	3	3	3
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	4	3	3	3	3	3	3

Rekapitulasi Peringkat Matriks SPACE (4/4)

Matriks SPACE	22	23	24	25	Mean	Std Deviasi	Koef Var	Normalisasi
Posisi Keuangan (FP)								
Rasio pengembalian aset (Return on Asset) pada 2019 sebesar 7,7%	3	4	4	3	3,84	0,62	16,3%	4
Kenaikan Gross Profit Margin 4,3% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	4	4	5	5	4,56	0,51	11,1%	5
Kenaikan revenue 5,6% (453M) dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	4	5	5	4	4,60	0,50	10,9%	5
Kenaikan EBITDA Margin 3,7% dibandingkan semester 1 2019 ditengah pandemi COVID-19	6	5	6	5	5,56	0,51	9,1%	6
Return on Equity semester 1 2020 5,3% naik 1,9% dari periode 2019 ditengah pandemi COVID-19	3	4	4	3	3,84	0,62	16,3%	4
Posisi Kompetitif (CP)								
Pangsa pasar di Indonesia 53,3%	-1	-1	-1	-1	-1,04	0,20	-19,2%	-1
Kualitas produk yang seragam	-2	-3	-2	-3	-2,56	0,51	-19,8%	-3
Kompetensi SDM dalam proses produksi semen	-1	-1	-1	-1	-1,04	0,20	-19,2%	-1
Merek perusahaan dan produk yang kuat	-1	-2	-2	-2	-1,88	0,33	-17,6%	-2
Fasilitas distribusi dan produksi yang tersebar	-2	-2	-2	-2	-1,88	0,33	-17,6%	-2
Stabilitas Posisi (SP)								
Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 -0,3% akibat pandemi COVID-19	-5	-6	-5	-6	-5,88	0,83	-14,2%	-6
Pengembangan teknologi produk	-4	-3	-3	-3	-3,12	0,60	-19,2%	-3
Pengembangan teknologi proses	-3	-3	-3	-3	-3,20	0,41	-12,8%	-3
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	-5	-5	-6	-5	-5,32	0,48	-8,9%	-5
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	-4	-5	-4	-5	-4,40	0,50	-11,4%	-4
Isu lingkungan terkait pabrik semen	-4	-3	-3	-3	-3,48	0,51	-14,7%	-3
Posisi Industri (IP)								
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	6	7	6	5	5,56	0,92	16,5%	6
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	6	6	5	5	5,52	0,71	12,9%	6
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3	3	3	3	2,76	0,52	18,9%	3
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	2	2	2	2	1,88	0,33	17,6%	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3	5	4	3	3,96	0,73	18,6%	4
Kebijakan moratorium impor semen/terak	6	7	7	6	5,88	0,78	13,3%	6
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	3	3	3	2	2,60	0,50	19,2%	3
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	4	4	4	3	3,40	0,50	14,7%	3

LAMPIRAN 7

REKAPITULASI PERINGKAT PADA QSPM

Rekapitulasi Peringkat QSPM (1/12)

Key Success Factor	Responden 1			Responden 2			Responden 3			Responden 4			Responden 5		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Strength															
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	2	3	4	2	3	4	1	3	4	2	3	4	1	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	2	3	4	2	3	4	1	3	4	2	3	4	1	3	4
Fundamental keuangan yang kuat															
Kualitas produk yang seragam antar plant															
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1	2	3	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen															
Weakness															
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group															
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	1
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	3	4	2	3	4	1	3	4	2	3	4	2	4	3
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan															
Belum standardnya proses bisnis di dalam group															
Belum optimalnya program efisiensi biaya.															

Rekapitulasi Peringkat QSPM (2/12)

Key Success Factor	Responden 6			Responden 7			Responden 8			Responden 9			Responden 10		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Strength															
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Fundamental keuangan yang kuat															
Kualitas produk yang seragam antar plant															
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2	3	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1	4	3	1	2	3	1	3	4	1	3	4	1	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen															
Weakness															
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group															
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	3	4	1	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan															
Belum standardnya proses bisnis di dalam group															
Belum optimalnya program efisiensi biaya.															

Rekapitulasi Peringkat QSPM (3/12)

Key Success Factor	Responden 11			Responden 12			Responden 13			Responden 14			Responden 15		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Strength															
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4
Fundamental keuangan yang kuat															
Kualitas produk yang seragam antar plant															
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1	3	4	1	4	3	1	3	4	1	2	3	1	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen															
Weakness															
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group															
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	4	3	1	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	3	4	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	4
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan															
Belum standardnya proses bisnis di dalam group															
Belum optimalnya program efisiensi biaya.															

Rekapitulasi Peringkat QSPM (4/12)

Key Success Factor	Responden 16			Responden 17			Responden 18			Responden 19			Responden 20		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Strength															
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	4	3	3	2	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	4	3	3	2	4
Fundamental keuangan yang kuat															
Kualitas produk yang seragam antar plant															
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	4	2
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1	3	4	1	3	4	1	3	4	1	4	3	1	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen															
Weakness															
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group															
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	4	3
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan															
Belum standardnya proses bisnis di dalam group															
Belum optimalnya program efisiensi biaya.															

Rekapitulasi Peringkat QSPM (5/12)

Key Success Factor	Responden 21			Responden 22			Responden 23			Responden 24			Responden 25		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Strength															
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Fundamental keuangan yang kuat															
Kualitas produk yang seragam antar plant															
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1	2	3	1	3	4	1	3	4	1	3	4	2	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen															
Weakness															
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group															
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	3	4	1	3	4
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan															
Belum standardnya proses bisnis di dalam group															
Belum optimalnya program efisiensi biaya.															

Rekapitulasi Peringkat QSPM (6/12)

Key Success Factor	Mean			Standard Deviasi			Koefisien Variance			Normalisasi		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Strength												
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	1,96	3,20	3,76	0,35	0,50	0,44	18%	16%	12%	2	3	4
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	1,96	3,20	3,76	0,35	0,50	0,44	18%	16%	12%	2	3	4
Fundamental keuangan yang kuat												
Kualitas produk yang seragam antar plant												
Brand perusahaan dan produk yang kuat	2,12	3,04	3,84	0,33	0,45	0,47	16%	15%	12%	2	3	4
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	1,04	2,96	3,72	0,20	0,54	0,46	19%	18%	12%	1	3	4
SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen												
Weakness												
Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group												
Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	3,56	3,44	1,88	0,51	0,51	0,33	14%	15%	18%	4	3	2
Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	1,92	3,36	3,64	0,28	0,49	0,49	14%	15%	13%	2	3	4
Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan												
Belum standardnya proses bisnis di dalam group												
Belum optimalnya program efisiensi biaya.												

Rekapitulasi Peringkat QSPM (7/12)

Key Success Factor	Responden 1			Responden 2			Responden 3			Responden 4			Responden 5		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Opportunities															
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.															
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	1
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien															
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.															
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan															
Threats															
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk															
Isu lingkungan terkait pabrik semen															
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah															
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4
Adanya bahan substitusi semen															
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material, modular construction, green product</i> dan <i>3D printing</i>)	4	3	2	3	4	2	4	3	1	4	3	2	3	4	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	4	3	1	3	4	1	3	4	1	4	3	1	3	4	1

Rekapitulasi Peringkat QSPM (8/12)

Key Success Factor	Responden 6			Responden 7			Responden 8			Responden 9			Responden 10		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Opportunities															
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.															
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	3	4	1	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien															
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2	3	4	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.															
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan															
Threats															
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk															
Isu lingkungan terkait pabrik semen															
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah															
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	4	3	2	3	4
Adanya bahan substitusi semen															
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material, modular construction, green product</i> dan <i>3D printing</i>)	4	3	2	4	3	2	3	4	2	4	3	1	4	3	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3	4	1	4	3	2	3	4	1	3	4	1	4	3	1

Rekapitulasi Peringkat QSPM (9/12)

Key Success Factor	Responden 11			Responden 12			Responden 13			Responden 14			Responden 15		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Opportunities															
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.															
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	4	3	1	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien															
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	3	2	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.															
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan															
Threats															
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	4	3
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk															
Isu lingkungan terkait pabrik semen															
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah															
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4	2	4	3
Adanya bahan substitusi semen															
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material</i> , <i>modular construction</i> , <i>green product</i> dan <i>3D printing</i>)	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3	4	1	3	4	1	4	3	1	4	3	1	3	4	1

Rekapitulasi Peringkat QSPM (10/12)

Key Success Factor	Responden 16			Responden 17			Responden 18			Responden 19			Responden 20		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Opportunities															
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.															
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien															
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.															
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan															
Threats															
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	3	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk															
Isu lingkungan terkait pabrik semen															
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah															
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2	3	4
Adanya bahan substitusi semen															
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material, modular construction, green product</i> dan <i>3D printing</i>)	4	3	1	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3	4	1	4	3	1	3	4	1	3	4	1	4	3	1

Rekapitulasi Peringkat QSPM (11/12)

Key Success Factor	Responden 21			Responden 22			Responden 23			Responden 24			Responden 25		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Opportunities															
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.															
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	4	3	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	4	3	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien															
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2	3	4	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.															
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan															
Threats															
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	4	2	3	4	2	3	2	3	4	2	3	4	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk															
Isu lingkungan terkait pabrik semen															
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah															
Kondisi oversuply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2	3	4	2	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	4
Adanya bahan substitusi semen															
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material, modular construction, green product</i> dan <i>3D printing</i>)	4	3	2	3	4	2	4	3	2	4	3	2	3	4	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	4	3	1	3	4	1	3	4	1	4	3	1	3	4	1

Rekapitulasi Peringkat QSPM (12/12)

Key Success Factor	Mean			Standard Deviasi			Koefisien Variance			Normalisasi		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Opportunities												
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.												
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	3,56	3,44	1,88	0,51	0,51	0,33	14%	15%	18%	4	3	2
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien												
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	2,16	2,84	4,00	0,37	0,37	0,00	17%	13%	0%	2	3	4
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.												
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan												
Threats												
Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	2,04	3,28	3,68	0,20	0,54	0,48	10%	17%	13%	2	3	4
Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	3,84	2,16	3,00	0,55	0,37	0,41	14%	17%	14%	4	2	3
Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk												
Isu lingkungan terkait pabrik semen												
Kebijakan semen satu harga dari pemerintah												
Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	2,04	3,28	3,68	0,20	0,54	0,48	10%	17%	13%	2	3	4
Adanya bahan substitusi semen												
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material, modular construction, green product</i> dan <i>3D printing</i>)	3,60	3,40	1,88	0,50	0,50	0,33	14%	15%	18%	4	3	2
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	3,40	3,60	1,04	0,50	0,50	0,20	15%	14%	19%	3	4	1

LAMPIRAN 8
FORM MATRIKS BERPASANGAN

Form Perbandingan Berpasangan

Berikan nilai 1 sampai 9 pada matriks perbandingan berpasangan antar faktor-faktor Eksternal Kunci, Faktor Internal, dan Faktor Sukses Penting dengan ketentuan sbb :

- Jika faktor eksternal di kolom kiri lebih berpengaruh dibandingkan faktor eksternal pada baris atas matriks berpasangan., maka :

Nilai 1 : Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama

Nilai 3 : Agak lebih penting

Nilai 5 : Cukup penting

Nilai 7 : Sangat penting

Nilai 9 : Mutlak lebih penting

Nilai 2,4,6,8 : nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan

- Jika faktor eksternal di Baris atas lebih berpengaruh dibandingkan faktor eksternal pada kolom kiri matriks berpasangan., maka :

Nilai 1 : Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama

Nilai 1/3 : Agak lebih penting

Nilai 1/5 : Cukup penting

Nilai 1/7 : Sangat penting

Nilai 1/9 : Mutlak lebih penting

Nilai 1/2,1/4,1/6,1/8 : nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan

Nilai 1-9 merupakan bobot, pengisian didasarkan pada pada industri (*industry based*).

A. Faktor Eksternal Kunci

Keterangan :

Faktor Eksternal Kunci	Katagori	Co de	Faktor Eksternal Kunci	Katago ri	Co de
Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil.	Politik	E1	Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 akibat pandemi COVID-19 (Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2020 -0,3%)	Ekonomi	E9
Peningkatan usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi.	Sosial	E2	Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China	New Entry	E10
Berkembangnya teknologi pengembangan produk (semen khusus, <i>building material, modular construction, green product</i> dan <i>3D printing</i>)	Teknologi	E3	Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk	Legal	E11
Berkembangnya teknologi pengembangan proses produksi semen yang lebih efisien	Teknologi	E4	Isu lingkungan terkait pabrik semen	Lingkungan	E12
Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPMN 2020 s.d 2024	Politik	E5	Kebijakan semen satu harga dari pemerintah	Legal	E13
Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak.	Legal	E6	Kondisi oversupply dan persaingan industri semen yang semakin meningkat	Persaingan	E14
Banyaknya pilihan untuk suplier <i>sparepart</i> dan bahan	Suplier	E7	Adanya bahan substitusi semen	Substitusi	E15
Kebutuhan konsumen akan produk khusus	Konsumen	E8			

Isikan pada sel kosong dibawah ini sesuai petunjuk pengisian.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
E1	1														
E2		1													
E3			1												
E4				1											
E5					1										
E6						1									
E7							1								
E8								1							
E9									1						
E10										1					
E11											1				
E12												1			
E13													1		
E14														1	
E15															1

B. Faktor Internal Kunci

Faktor Internal	Kategori	Code	Faktor Internal	Kriteria	Code
Kapasitas produksi terbesar di Indonesia	Kapasitas Produksi	I1	Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group	Budaya perusahaan	I8
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia	Fasilitas Distribusi	I2	Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar	Pengembangan Produk	I9
Fundamental keuangan yang kuat	Kinerja Keuangan	I3	Kurangnya kapabilitas dalam produk turunan semen dan building material.	SDM	I10
Kualitas produk yang seragam antar plant	Kualitas Produk	I4	Belum optimalnya pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan	Pengembangan TI	I11
Brand perusahaan dan produk yang kuat	Brand	I5	Belum standardnya proses bisnis di dalam group	Proses Bisnis Perusahaan	I12
Pangsa pasar terbesar di Indonesia	Pangsa Pasar	I6	Belum optimalnya program efisiensi biaya.	Biaya Produksi	I13

SDM kompeten dan unggul dalam proses produksi semen	SDM	I7
---	-----	----

Isikan pada sel kosong dibawah ini sesuai petunjuk pengisian.

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
I1	1												
I2		1											
I3			1										
I4				1									
I5					1								
I6						1							
I7							1						
I8								1					
I9									1				
I10										1			
I11											1		
I12												1	
I13													1

C. Faktor Sukses Penting

Faktor Sukses Penting	Kriteria	Code
Pangsa Pasar	Pasar	C1
Kapasitas Produksi	Kapasitas	C2
Fundamental Keuangan	Keuangan	C3
Biaya Produksi	Efisiensi	C4
Kualitas Produk	Kualitas	C5
Pengembangan Produk	Produk	C6
Brand Perusahaan dan Produk	Brand	C7
Jaringan Distribusi	Supply Chain	C8
Harga Produk	Harga	C9
Pengalaman dan SDM yang kompeten	SDM	C10
Ketersediaan Produk di Pasar	Persediaan	C11

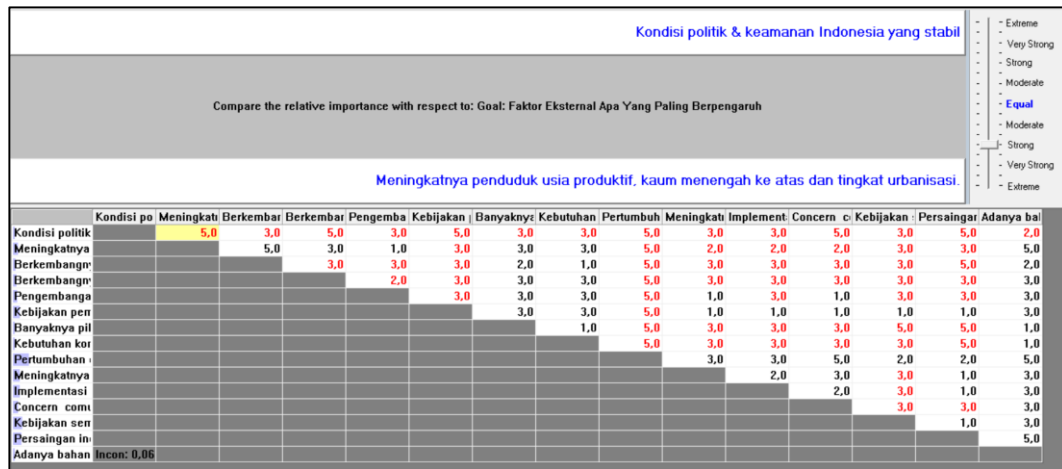
Isikan pada sel kosong dibawah ini sesuai petunjuk pengisian.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11
C1	1										
C2		1									
C3			1								
C4				1							
C5					1						
C6						1					
C7							1				
C8								1			
C9									1		
C10										1	
C11											1

LAMPIRAN 9

HASIL AHP DENGAN EXPERT CHOICE VERSI 11

Faktor Eksternal (1/3)



- Goal: Faktor Eksternal Apa Yang Paling Berpengaruh**
- Kondisi politik & keamanan Indonesia yang stabil (L: ,017)
 - Meningkatnya penduduk usia produktif, kaum menengah ke atas dan tingkat urbanisasi. (L: ,059)
 - Berkembangnya teknologi pengembangan produk khusus, building material, modular construction, green product dan 3D printing. (L: ,027)
 - Berkembangnya teknologi dalam penurunan emisi CO2 di industri semen. (L: ,042)
 - Pengembangan infrastruktur oleh pemerintah dalam RJPNN 2020 s.d 2024 dan program pemulihan ekonomi nasional. (L: ,052)
 - Kebijakan pemerintah terkait moratorium impor clinker/terak. (L: ,086)
 - Banyaknya pilihan suplier untuk sparepart. (L: ,023)
 - Kebutuhan konsumen ritel akan produk instan dan program paket solusi (L: ,025)
 - Pertumbuhan ekonomi global yang melemah ditahun 2020 termasuk Indonesia (-0,3%) (L: ,197)
 - Meningkatnya new entry produsen semen asing di Indonesia terutama produsen asal China (L: ,083)
 - Implementasi peraturan ODOL di bidang transportasi dan distribusi produk (L: ,079)
 - Concern community dan environment terhadap keberadaan perusahaan yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan protes dan gangguan terhadap operasional perusahaan perusahaan (L: ,061)
 - Kebijakan semen satu harga dari pemerintah (L: ,118)
 - Persaingan industri semen yang semakin meningkatnya jumlah pesaing dan kondisi oversupply (L: ,109)
 - Adanya bahan substitusi semen yang jauh lebih ekonomis. (L: ,022)

Faktor Internal (2/3)

Kapasitas produksi terbesar di Indonesia dan 10 besar di Asia													
Compare the relative importance with respect to: Goal: Faktor apa yang paling berpengaruh													
Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia													
	Kapasitas	Fasilitas p	Fundamen	Kualitas pr	Merek pro	Pangsa pa	SDM komp	Stigma ked	Rendahny	Kurangnya	Pemanfaat	Belum star	Efisiensi b
Kapasitas produksi terbesar di Indone	3,0		3,0	3,0	2,0	2,0	4,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	3,0
Fasilitas produksi dan jaringan distrib		3,0		2,0	2,0	3,0	5,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0
Fundamental keuangan yang kuat			2,0		3,0	3,0	5,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
Kualitas produk yang seragam antar p				2,0	2,0	5,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
Merek produk yang kuat					1,0	5,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
Pangsa pasar terbesar di Indonesia						5,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
SDM kompeten dan unggul dalam pen							3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0
Stigma kedaerahan dan perbedaan bu								2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0
Rendahnya pengembangan produk un									2,0	1,0	2,0	3,0	3,0
Kurangnya kapabilitas dalam bidang p										3,0	2,0	2,0	2,0
Pemanfaatan industry 4.0 dalam oper											2,0	3,0	3,0
Belum standardnya proses bisnis ant												2,0	2,0
Efisiensi biaya produksi belum optim: Incon: 0,06													2,0

- Goal: Faktor apa yang paling berpengaruh**
- Kapasitas produksi terbesar di Indonesia dan 10 besar di Asia (L: ,049)
 - Fasilitas produksi dan jaringan distribusi tersebar di seluruh Indonesia (L: ,070)
 - Fundamental keuangan yang kuat (L: ,025)
 - Kualitas produk yang seragam antar plant (L: ,030)
 - Merek produk yang kuat (L: ,057)
 - Pangsa pasar terbesar di Indonesia (L: ,055)
 - SDM kompeten dan unggul dalam pengoperasian pabrik semen (L: ,206)
 - Stigma kedaerahan dan perbedaan budaya yang kental di dalam group (L: ,120)
 - Rendahnya pengembangan produk untuk meng-counter preferensi pelanggan dan perkembangan produk di pasar (L: ,041)
 - Kurangnya kapabilitas dalam bidang produksi produk turunan semen dan building material. (L: ,114)
 - Pemanfaatan industry 4.0 dalam operasional perusahaan belum optimal (L: ,043)
 - Belum standardnya proses bisnis antar perusahaan di dalam group (L: ,084)
 - Efisiensi biaya produksi belum optimal (L: ,105)

Faktor Sukses Penting (3/3)

	Pangsa Pa	Kapasitas/	Fundamen	Biaya Prod	Kualitas Pr	Pengemba	Merek Proc	Jaringan D	Harga Proc	Pengalam	Ketersedia
Pangsa Pasar	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Kapasitas/Volume Produksi		1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Fundamental Keuangan			2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Biaya Produksi				5,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0
Kualitas Produk					2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Pengembangan Produk						1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Merek Produk							2,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Jaringan Distribusi								1,0	1,0	1,0	1,0
Harga Produk									1,0	1,0	2,0
Pengalaman dan SDM yang kompeten										2,0	2,0
Ketersediaan produk di pasar	Incon: 0,04										

Expert Choice C:\Users\yuliana.wulandari\Documents\Yuliana\MMT Tesis\Tesis\CPM.ahp

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

3:1 ABC

1.0 Goal

Goal: Faktor Sukses Penting Yang Paling Berpengaruh

- Pangsa Pasar (L: ,060)
- Kapasitas/Volume Produksi (L: ,056)
- Fundamental Keuangan (L: ,041)
- Biaya Produksi (L: ,157)
- Kualitas Produk (L: ,046)
- Pengembangan Produk (L: ,063)
- Merek Produk (L: ,072)
- Jaringan Distribusi (L: ,116)
- Harga Produk (L: ,143)
- Pengalaman dan SDM yang kompeten (L: ,143)
- Ketersediaan produk di pasar (L: ,103)