

FORMULASI STRATEGI BERDASARKAN ANALISA SWOT DAN PORTOFOLIO: STUDI KASUS PADA PT SEMEN INDONESIA TBK.

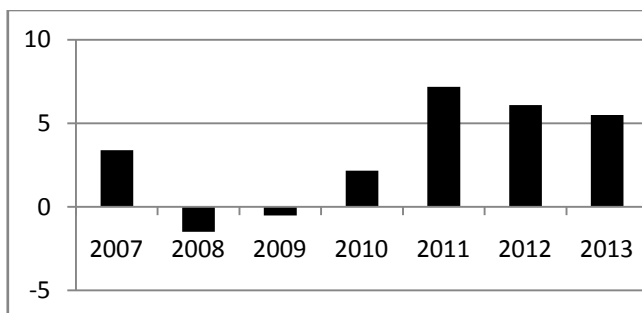
Jennifer Yonathan Pantjadharna
 Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
 Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: jeNniph@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, memetakan posisi kompetitif, dan memformulasikan strategi berdasarkan analisa SWOT dan portofolio pada PT Semen Indonesia Tbk. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka melalui data dari perusahaan dan studi lapangan melalui wawancara terbuka dan semi-terstruktur. Berdasarkan penelitian terhadap analisa lingkungan eksternal, dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, serta tekanan dari produk pengganti rendah, kekuatan tawar menawar pembeli sedang, dan intensitas persaingan tinggi. Berdasarkan analisa lingkungan internal, dapat disimpulkan bahwa sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti tergolong kuat. Berdasarkan analisa portofolio dengan menggunakan matriks Internal-Eksternal, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada di dalam kuadran *grow and build*. Mengacu pada hasil penelitian, maka strategi yang dihasilkan adalah integrasi horisontal, penetrasi pasar, serta pengembangan produk.

Kata Kunci—formulasi strategi, SWOT, analisa portofolio

I. PENDAHULUAN

Potensi industri semen di Indonesia tergolong cukup besar. Hal tersebut dapat terlihat pada gambar 1, yaitu pertumbuhan industri semen di tahun 2011 adalah 7.18%, pada tahun 2012 sebesar 6.1%, dan pada tahun 2013 sebesar 5.5%. Hal ini menunjukkan dari tahun ke tahun industri semen terus bertumbuh walaupun masih belum signifikan.



Gambar 1. Pertumbuhan Industri Semen Tahun 2007-2013
 Sumber : Tempo (2014)

Dalam industri semen sendiri, terdapat 7 perseroan yang telah tercatat dalam Kementerian Perindustrian. Seiring dengan pertumbuhan dalam industri ini maka perusahaan membutuhkan strategi bersaing yang tepat agar dapat bertahan

dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Penelitian ini sesuai untuk dilakukan di PT Semen Indonesia Tbk. mengingat perseroan dapat melaksanakan strategi berbasis korporasi karena ukurannya dalam industri semen yang merupakan pemimpin pasar. Untuk menghasilkan strategi bersaing yang tepat pada perusahaan, terlebih dahulu harus melakukan penganalisaan lingkungan eksternal maupun internal. Analisa tersebut kemudian akan disusun dalam matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan matriks Evaluasi Faktor Internal. Hasil dari EFE *Matrix* dan IFE *Matrix* digunakan sebagai kerangka penyusunan matriks SWOT dan matriks IE.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman dengan menggunakan analisa lima model kekuatan kompetisi (*five forces of competition model*) yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, tekanan dari produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara pesaing. Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2011) mengatakan bahwa mengidentifikasi peluang dan ancaman merupakan tujuan penting dari mempelajari lingkungan. Selain menganalisa lingkungan eksternal, diperlukan juga pengidentifikasian kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan analisa *Resource-Based View* yaitu sumber daya (*resources*), kemampuan (*capabilities*), dan kompetensi inti (*core competencies*). Tahap ini akan diakhiri dengan pembuatan matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal dengan memberi skor bobot pada masing-masing faktor yang telah didapat melalui analisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Tujuan kedua dari penelitian ini adalah memetakan posisi kompetitif pada matriks Internal-Eksternal. Untuk memetakan posisi kompetitif, diperlukan matriks Internal-Eksternal yang dibangun melalui dua dimensi utama, yaitu skor bobot total matriks IFE pada sumbu x dan skor bobot total matriks EFE pada sumbu y. Skor bobot total berasal dari penjumlahan setiap skor bobot dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pada sumbu x matriks Internal-Eksternal, skor bobot total matriks IFE mempunyai rentang 1.0-1.99 yang menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2.0-2.99 menunjukkan posisi internal sedang; dan skor 3.0-4.0 menunjukkan posisi internal yang kuat. Serupa dengan hal tersebut, pada sumbu y matriks Internal-Eksternal, skor bobot total matriks EFE mempunyai rentang 1.0-1.99 yang menunjukkan posisi eksternal yang rendah; skor 2.0-2.99 menunjukkan posisi eksternal sedang; dan skor 3.0-4.0 menunjukkan posisi eksternal yang kuat.

Tujuan ketiga dalam penelitian ini yaitu memformulasikan strategi bersaing yang tepat untuk diaplikasikan di PT Semen Indonesia Tbk. Tahap formulasi strategi berkaitan dengan analisis situasi, yaitu proses untuk menemukan strategi yang sesuai antara peluang eksternal dan kekuatan internal saat berada di sekitar ancaman eksternal dan kelemahan internal perusahaan serta strategi perusahaan yang berfokus pada pilihan arah untuk perusahaan secara keseluruhan dan portofolio manajemen bisnis yang memetakan posisi perusahaan ke salah satu dari 9 kuadran yang ada (David, 2011). Untuk menganalisa situasi diperlukan matriks SWOT yang mengempangkan 4 tipe strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT dari masing-masing faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Untuk memformulasikan strategi berdasarkan posisi kompetitif diperlukan matriks IE yang dibagi dalam 3 bagian besar yang mempunyai implikasi strategi berbeda-beda, yaitu *grow and build*, *hold and maintain*, dan *harvest or divest* sehingga menghasilkan 3 jenis strategi, yaitu strategi integrasi, intensif, dan defensif.

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah dari Munir, Saddozai, Khattak, dan Hashim (2011) yang meneliti analisa eksternal pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan yang bernama Mobilink dengan menggunakan *Porter Five Forces*. Metode penelitian berjenis kualitatif dengan menggunakan indikator performa perusahaan dan laporan tahunan dari *Pakistan Telecommunication Authority*. Hasil yang didapat berupa analisa pada ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok dan pembeli, tekanan produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara pesaing yang dimiliki oleh Mobilink. Dari Valentin (2001) menyatakan bahwa dalam menghasilkan analisa SWOT diperlukan pendekatan RBV. Obyek perusahaan yang digunakan bergerak dalam bidang penjualan *software* dan *hardware* bernama TempReps. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menganalisa sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya dibagi menjadi sumber daya berwujud dan tidak berwujud, yang kemudian menghasilkan analisa SWOT dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga berguna bagi masukan perusahaan untuk menghasilkan suatu strategi bersaing yang tepat.

II. METODE PENELITIAN

Definisi konseptual dalam penelitian ini adalah analisa lingkungan eksternal mengikuti teori *Porter Five Forces*, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, tekanan dari produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara pesaing; analisa lingkungan internal yang mengikuti *Resource-Based View*, yaitu sumber daya (berwujud dan tidak berwujud), kemampuan, dan kompetensi inti; matriks Evaluasi Faktor Eksternal, yaitu peluang dan ancaman; matriks Evaluasi Faktor Internal, yaitu kekuatan dan kelemahan; analisa situasi menggunakan matriks SWOT yang menghasilkan 4 tipe strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT; matriks Internal-Eksternal menggunakan total skor bobot matriks EFE dan IFE untuk menghasilkan strategi bersaing bagi perusahaan.

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian tersebut dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*), disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Penelitian deskriptif melakukan analisis sampai pada tahap deskriptif, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

Subyek dalam penelitian ini adalah *staff* pada bagian Perencanaan Pemasaran dan Perencanaan Pengadaan PT Semen Indonesia Tbk. yang sudah bekerja selama 1 tahun, mengetahui informasi mengenai lingkungan eksternal dan internal dengan baik, serta mengetahui performa perusahaan dengan baik. Obyek dalam penelitian ini adalah penganalisaan lingkungan eksternal dan internal dari PT Semen Indonesia Tbk. yang kemudian akan menentukan pemformulasian strategi melalui analisa situasi matriks SWOT dan analisa portofolio matriks Internal-Eksternal.

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil jawaban dari wawancara *staff* Perencanaan Pemasaran dan Perencanaan Pengadaan pada PT Semen Indonesia Tbk. dan data sekunder yaitu buku dan jurnal dari perpustakaan yang akan digunakan untuk mendukung landasan teori dan sebagai bahan pembahasan akan digunakan data dari *website* resmi PT Semen Indonesia Tbk., yaitu Laporan Tahunan 2013.

Dalam penentuan informan, peneliti menggunakan teknik *nonprobability sampling* dan untuk mempermudah dalam memperoleh data, maka peneliti menggunakan *snowball sampling*, di mana *snowball sampling* merupakan prosedur pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya. Jadi proses pengambilan data dilakukan dengan wawancara di mana informan akan merekomendasikan informan lainnya yang dianggap dapat menjawab pertanyaan yang peneliti ajukan dengan baik.

Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan studi pustaka yaitu dengan cara memperoleh data sekunder dan untuk mengetahui hasil dari indikator yang diukur. Cara memperoleh data di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data yang berasal dari *website* resmi PT Semen Indonesia Tbk, yaitu Laporan Tahunan 2013 sebagai bahan pembahasan dari penelitian dan studi lapangan yang dilakukan secara langsung pada obyek penelitian sebagai data primer. Penelitian ini menggunakan metode wawancara terbuka dan semi-terstruktur pada *staff* Perencanaan Pemasaran dan Perencanaan Pengadaan pada PT Semen Indonesia Tbk.

Dalam memperoleh data yang sah, peneliti menggunakan triangulasi teknik yang mengumpulkan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Penelitian ini menggunakan data primer berupa wawancara terbuka dan semi-terstruktur, dan data sekunder yang didapat dari *website* resmi PT Semen Indonesia Tbk. yaitu Laporan Tahunan 2013 untuk bahan pembahasan. Semua data atau informasi yang didapatkan dikatakan sah bila hasil triangulasi teknik saling mendukung dan memiliki hasil yang sama satu sama lain.

Untuk menganalisis data digunakan *template analysis* yang menggabungkan pendekatan deduktif dan induktif untuk analisis kualitatif dalam arti bahwa kode akan ditentukan dan kemudian diubah atau ditambahkan sebagai data yang dikumpulkan dan dianalisis (Saunders, Lewis, dan Thornhill, 2007). Dalam melakukan *template analysis* langkah-langkah yang harus dilakukan adalah pengklasifikasian data, yaitu data yang diperoleh akan diuraikan dan dikategorikan menjadi bagian-bagian unit data; pengkodean dan penganalisaan data, yaitu data yang telah diklasifikasikan kemudian akan dikodekan serta dianalisa untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi tema, pola, dan hubungan; serta pemeriksaan pengkodean dan pengklasifikasiannya, yaitu merevisi beberapa kode dan kategori atau tingkatan yang terstruktur dalam *template*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Visi dari PT Semen Indonesia Tbk. adalah “Menjadi Perusahaan Persemenan Terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara”. Misi dari PT Semen Indonesia Tbk. adalah memproduksi, memperdagangkan semen dan produk terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen dengan menggunakan teknologi ramah lingkungan; mewujudkan manajemen berstandar internasional dengan menjunjung tinggi etika bisnis dan semangat kebersamaan dan inovatif; meningkatkan keunggulan bersaing di pasar domestik dan internasional; memberdayakan dan mensinergikan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan; dan memberikan kontribusi dalam peningkatan kesejahteraan para pemangku kepentingan.

Sebelum melakukan perumusan strategi, peneliti akan melakukan penganalisaan terhadap data yang telah didapatkan. Analisa data ini bertujuan untuk menyimpulkan beberapa faktor yang didapatkan melalui analisa lingkungan eksternal dan analisa lingkungan internal.

Hasil Analisa Lingkungan Eksternal

Berdasarkan data yang diperoleh dari informan Bapak Mochamad Kohar selaku Biro Perencanaan Pemasaran dan Bapak Satria Fauzana selaku Biro Perencanaan Pengadaan serta Laporan Tahunan Semen Indonesia Tahun 2013, maka peneliti mendapatkan informasi yang berkaitan dengan teori *Porter's Five Forces*. Rincian dari informasi yang telah didapatkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru yang dapat menjadi ancaman dalam industri semen adalah Merah Putih, Garuda, dan Poncement. Dari segi skala ekonomis dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong lemah, karena dari dalam perusahaan sendiri akan membutuhkan biaya tambahan apabila ingin meningkatkan kapasitas produksi dan penjualannya. Dari segi diferensiasi produk dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong kuat, yaitu saat pendatang baru dapat membuat produk yang dihasilkan memiliki karakteristik unik yang berbeda dan lebih unggul dibandingkan produk pesaing. Dari segi kebutuhan modal usaha dapat disimpulkan

bahwa ancaman pendatang baru tergolong lemah, karena cukup banyak modal yang harus dimiliki pendatang baru untuk memulai usaha dalam industri semen. Dari segi biaya peralihan yang dikeluarkan pembeli dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong sedang, terlebih karena pendatang baru mempunyai kesempatan untuk merebut pasar toko penyalur, pabrikan serta *ready mix concrete*, proyek, dan rumah tangga, namun agak sulit untuk merebut pasar distributor perusahaan. Dari segi akses ke saluran distribusi dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong lemah, terlebih jika mereka belum mempunyai *channel* yang kuat dalam industri semen. Dari segi ketidakunggulan biaya dari ukuran dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong lemah, terlebih karena biaya yang harus dikeluarkan meningkat seiring dengan meningkatnya volume produksi dan penjualan. Dari segi kebijakan pemerintah dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong kuat, terlebih karena pemerintah sendiri yang mendorong perkembangan industri semen dalam negeri. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan ancaman pendatang baru di industri semen tergolong rendah.

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pasokan bahan baku yang dibutuhkan untuk pembuatan semen antara lain batu kapur, tanah liat, bahan bakar, batu bara, *iron oxide*, gipsum, dan beberapa bahan lainnya. Dari segi dominasi pemasok dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok tergolong sedang, karena untuk beberapa barang utama (*main equipment*) masih bergantung dari pemasok yang berasal dari luar negeri. Dari segi biaya peralihan yang dikeluarkan perusahaan dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok tergolong lemah, terlebih karena beberapa perusahaan semen sendiri juga telah menerapkan sistem tender untuk memilih pemasok yang handal dan memiliki harga kompetitif. Dari segi ketersediaan produk atau jasa pengganti dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok tergolong kuat, karena bahan baku utama dalam pembuatan semen masih belum ada produk penggantinya. Dari segi integrasi pemasok dengan pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok masih tergolong lemah, terlebih karena pemasok masih menjual *item* yang masih terkonsentrasi pada 1 atau beberapa bahan baku saja. Dari segi pembelian dalam industri pada pemasok dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok masih tergolong lemah, karena hubungan antara perusahaan dan pemasok saling menguntungkan satu sama lain. Dari segi sifat barang dari pemasok dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pemasok tergolong lemah, karena barang yang dijual termasuk dalam kategori umum dan tidak terdiferensiasi. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan kekuatan tawar-menawar pemasok di industri semen tergolong rendah.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Dari segi jumlah pembelian yang dilakukan pembeli dalam

industri semen dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli tergolong dalam kategori lemah, karena perusahaan sendiri telah mempunyai distributor yang tersebar hingga ke seluruh Indonesia sampai ke Vietnam. Dari segi integrasi pembeli untuk memproduksi semen sendiri dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli tergolong lemah, karena pembeli yang berpotensi untuk melakukan integrasi ke belakang hanya yang berasal dari pabrikan serta *ready mix concrete* (beton siap pakai). Dari segi diferensiasi produk dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli tergolong sedang, terlebih karena pembeli dapat melakukan pembelian produk semen yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sehingga perusahaan harus dapat mengetahui dan berusaha menghasilkan semen yang diinginkan pembeli. Dari segi biaya peralihan yang dikeluarkan pembeli dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli tergolong sedang, terlebih karena distributor yang merupakan pembeli utama masih harus mengeluarkan biaya peralihan yang cukup besar apabila berganti perusahaan. Dari segi biaya pembelian produk dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli tergolong kuat, karena dalam penggunaannya semen memegang rata-rata 20% dari jumlah anggaran yang dikeluarkan. Dari segi keuntungan pembeli dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli tergolong kuat, karena pembeli akan membeli produk yang dapat memberikan mereka kepuasan dan keuntungan. Dari segi kemudahan untuk mensubstitusi kualitas atau harga produk, kekuatan tawar menawar pembeli tergolong lemah, karena dari perusahaan sendiri pasti akan menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga banyak melakukan diferensiasi produk. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan kekuatan tawar-menawar pembeli di industri semen tergolong sedang.

4. Tekanan dari Produk Pengganti

Produk pengganti dalam industri semen adalah campuran dari batu bata merah dengan pasir. Dari segi kinerja harga dapat disimpulkan bahwa tekanan dari produk pengganti tergolong kuat, terlebih karena melihat perbedaan harga pada produk pengganti yang cukup besar. Dari segi biaya peralihan yang dikeluarkan pembeli dapat disimpulkan bahwa tekanan dari produk pengganti tergolong lemah, karena untuk menggunakan produk pengganti ini dibutuhkan waktu dan biaya tambahan untuk mencampur bahan terlebih dahulu. Dari segi kecondongan pembeli, tekanan dari produk pengganti tergolong lemah, karena untuk saat ini pembeli akan lebih memilih produk semen jika dibandingkan produk pengganti karena kepraktisan dan keunggulan yang dimilikinya. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan tekanan dari produk pengganti di industri semen tergolong rendah.

5. Intensitas persaingan di Antara Pesaing

Dari segi pesaing perusahaan dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan dalam industri semen tergolong kuat, terlebih karena banyaknya pendatang baru yang melihat peluang jumlah pesaing yang masih sedikit. Dari segi

pertumbuhan industri, dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan dalam industri semen tergolong sedang, karena pertumbuhan industri yang lambat membuat pemerintah untuk mendorong perkembangan industri semen dalam negeri. Dari segi diferensiasi produk dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan dalam industri semen tergolong kuat, terlebih peluang perusahaan semen lainnya untuk terus mengembangkan produknya menjadi lebih baik. Dari segi jumlah biaya tetap dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan dalam industri semen tergolong kuat, terlebih karena banyaknya perusahaan yang mengeluarkan biaya tetap yang tinggi sehingga harus mencapai target penjualan tertentu untuk menutup biaya tersebut. Dari segi kapasitas, intensitas persaingan dalam industri semen tergolong kuat, karena kapasitas perusahaan semen tergolong besar mengingat jumlah perusahaan semen yang masih termasuk sedikit di Indonesia dan konsumsi masyarakat yang semakin meningkat. Dari segi penghalang keluar dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan dalam industri semen tergolong kuat, karena pemerintah sendiri mendorong perkembangan industri semen di Indonesia. Dari segi keragaman pesaing dapat disimpulkan bahwa intensitas persaingan dalam industri semen tergolong kuat, karena tiap perusahaan memiliki strategi khusus untuk menggaet konsumen. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan intensitas persaingan di antara pesaing pada industri semen tergolong tinggi.

Hasil Analisa Lingkungan Internal

Berdasarkan data yang diperoleh dari informan Ibu Riska selaku Biro Perencanaan Pemasaran dan Bapak Satria Fauzana selaku Biro Perencanaan Pengadaan serta Laporan Tahunan Semen Indonesia Tahun 2013, maka peneliti mendapatkan informasi yang berkaitan dengan teori *Resource-Based View*. Rincian dari informasi yang telah didapatkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sumber Daya

Tabel 1. Rasio Keuangan PT Semen Indonesia Tbk.

Financial Ratio	2013	2012
Liquidity Ratio		
Current Ratio (%)	188.2	170.6
Quick Ratio (%)	138.3	123.2
Solvability Ratio		
Debt-to-Total Assets Ratio (%)	13.3	14.5
Debt-to-Equity Ratio (%)	19.6	22.2
Profitability Ratio		
Gross Profit Margin (%)	44.7	47.4
Operating Profit Margin (%)	28.8	31.5
Net Profit Margin (%)	33.1	35.0
ROA (%)	17.4	18.2
ROE (%)	25.7	27.9
Earnings Per Share (Rp)	1,365.42	1,158.06
Price-Earnings Ratio (x)	12.18	11.62
Growth Ratio		
Sales (%)	25.0	19.6
Net Income (%)	17.9	27.6

Sumber : Laporan Tahunan Semen Indonesia (2013, p. 16-18)

Dari hasil olahan peneliti mengenai rasio-rasio keuangan PT Semen Indonesia Tbk., dapat disimpulkan bahwa rasio likuiditas menunjukkan kenaikan persentase yang berarti baik bagi keuangan perusahaan, rasio solvabilitas menunjukkan penurunan persentase yang berarti baik bagi keuangan perusahaan, rasio profitabilitas menunjukkan penurunan persentase yang berarti kurang baik bagi keuangan perusahaan, dan rasio pertumbuhan menunjukkan kenaikan yang berarti baik bagi keuangan perusahaan. Seluruh Direksi, Dewan Komisaris, dan karyawan PT Semen Indonesia Tbk. melakukan fungsi sesuai dengan yang tercantum dalam pembagian tugas yang jelas, terinci, dan terukur serta mempertanggung jawabkan segala tindakan yang dilakukan. Perseroan juga terus melakukan penyempurnaan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) pada seluruh proses bisnis yang dituangkan dalam Sistem Manajemen Semen Indonesia (SMSI). Penempatan pabrik yang berlokasi di Tuban memberi kemudahan akses mendapatkan bahan baku karena lokasinya yang dekat dengan Gunung Kapur. Selain itu, lokasi pabrik tersebut berlokasi di tengah pulau Jawa yang merupakan akses jalur pantura dan pelabuhan sehingga memudahkan proses perdagangan dan pengiriman semen. Perusahaan juga telah men-*develop* mesin dengan di *custom* untuk menyesuaikan kapasitas terpasang dan kapasitas terpakai. Teknologi yang digunakan dalam hak paten, merek dagang, hak cipta, dan rahasia dagang sudah termasuk baik. Untuk meningkatkan pembelajaran, pengembangan, dan berbagai hal yang terkait dengan SDM, perusahaan melaksanakan program Semen Indonesia Center of the Champs (SICC), dengan peran utama untuk menyiapkan SDM yang kompeten atau *best people* sekaligus meningkatkan kinerja unggul dan penguatan struktur industri. Berkembangnya ide kreatif dan inovatif para karyawan PT Semen Indonesia Tbk. dikemas dalam *event* Manajemen Inovasi Semen Indonesia agar semakin mengukuhkan eksistensi perusahaan dalam membangun budaya inovasi yang kuat dalam karyawan. Salah satu reputasi yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan adalah dari *brand image* atau logo yang dimiliki PT Semen Indonesia Tbk. Merek produk yang sudah sejak lama dikenal dapat meningkatkan reputasi perusahaan, demikian pula persepsi pembeli terhadap kualitas dan kehandalan produk sangat baik, terutama bagi pembeli yang berdomisili di wilayah setempat. Perusahaan juga menerapkan komunikasi aktif dengan pemasok, memberikan jaminan pembayaran *on-time* sepanjang seluruh prosedur dan dokumen penagihan lengkap, serta menerapkan *e-procurement* untuk memonitor kualitas jasa dan barang yang baik dari pemasok. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan sumber daya yang dimiliki PT Semen Indonesia Tbk. tergolong kuat.

2. Kemampuan

PT Semen Indonesia Tbk. memiliki saluran distribusi internal, yaitu dengan tersedianya *packing plant* dan pelabuhan bongkar muat di beberapa area strategis untuk

meningkatkan efisiensi transportasi dan distribusi. Jangkauan distribusi perusahaan paling luas dibandingkan perusahaan pesaing lain, yaitu memiliki 22 *packing plant*, 11 pelabuhan khusus, 30 unit gudang penyangga, dan 4 pabrik terintegrasi yang mampu menjangkau pendistribusian ke seluruh Indonesia dan regional. Perusahaan secara rutin juga melakukan penilaian kinerja SDM, ulasan terhadap perencanaan SDM, melaksanakan program Pelatihan dan Pengembangan Terpadu, pemberian tunjangan kesehatan, penghargaan, program promosi, dan insentif bagi pekerja. Perusahaan memiliki teknologi *e-procurement* yang merupakan kebutuhan untuk penghematan dan pemantauan pengadaan barang dan jasa. Selain itu, perusahaan juga mendirikan Center of Engineering (CoE) yang bertujuan untuk mengembangkan rancang bangun dan rekayasa teknologi sehingga mampu menciptakan nilai inovatif. Pelaksanaan komunikasi pemasaran dengan memanfaatkan media difokuskan pada penggunaan media elektronik, media cetak, dan media luar ruang (*above the line*) untuk meningkatkan *awareness* dan penguatan citra merek. Sedangkan pelaksanaan program pemasaran melalui kegiatan temu pelanggan, pelayanan pelanggan, pemberian penghargaan, pelatihan dan sertifikasi bagi komunitas pekerja atau tukang yang bertujuan untuk peningkatan loyalitas pelanggan dan untuk menjangkau pelanggan potensial perusahaan. Dalam proses manufaktur, perusahaan memiliki tata letak pabrik yang dekat dengan bahan baku memudahkan perusahaan untuk mencapainya dengan biaya transportasi yang terjangkau. Mesin yang digunakan dalam proses produksi dikategorikan menjadi mesin kraser, *raw mill*, *kiln*, *finish mill*, dan mesin *packer*. Perusahaan juga telah men-*develop* mesin dengan di *custom* untuk menyesuaikan kapasitas terpasang dan kapasitas terpakai. Proses pengepakan dilakukan di 22 *packing plant* yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia. Bagian penelitian dan pengembangan dalam perusahaan mempunyai teknologi inovatif serta cepat dalam mentransformasi teknologi menjadi proses dan produk yang baru. Dengan adanya *event* Manajemen Inovasi Semen Indonesia, perseroan terus melakukan inovasi dalam bidang bahan baku dan produk, teknologi dan proses produksi, manajemen, dan pada anak perusahaan dan afiliasi. dan juga dapat mempertimbangkan dan menetapkan harga jual produk yang sesuai untuk dijual dalam wilayah tertentu. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan kemampuan yang dimiliki PT Semen Indonesia Tbk. tergolong kuat.

3. Kompetensi Inti

Kemampuan berharga yang dimiliki oleh perusahaan adalah mampu memproduksi semen dalam jumlah yang besar atau kapasitas produksi yang besar, mempunyai sumber daya manusia dengan kompetensi yang handal, serta dapat mempertimbangkan dan menetapkan harga jual produk. Kemampuan langka yang dimiliki oleh perusahaan adalah jangkauan distribusi yang paling luas apabila dibandingkan dengan perusahaan semen lainnya. Kemampuan dalam perusahaan yang sulit untuk ditiru oleh

pesaing adalah perseroan memiliki area tambang dengan cadangan bahan baku yang memiliki kualitas terbaik dalam jumlah yang cukup besar sehingga menjamin kelangsungan produksi semen di seluruh pabrik perseroan dalam jangka panjang. Perseroan memiliki *brand* yang melekat di hati pembeli, yaitu Semen Gresik (terutama bagi pembeli yang berdomisili di pulau Jawa), Semen Padang (terutama bagi pembeli yang berdomisili di pulau Sumatra), dan Semen Tonasa (terutama bagi pembeli yang berdomisili di pulau Sulawesi). Pangsa pasar domestik PT Semen Indonesia Tbk. pada tahun 2013 mencapai angka 43.9% menunjukkan keunggulan reputasi perusahaan dalam *brandnya*. Dari analisa tersebut, dapat disimpulkan kompetensi inti yang dimiliki PT Semen Indonesia Tbk. tergolong kuat.

Untuk mengevaluasi hasil analisa lingkungan eksternal PT Semen Indonesia Tbk., maka peneliti akan membangun matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE *Matrix*).

Tabel 2. Matriks EFE PT Semen Indonesia Tbk.

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1 Ketidakmudahan untuk masuk ke saluran distribusi	0.08	3	0.24
2 Diferensiasi produk semen yang beragam	0.11	4	0.44
3 Dominasi pemasok bahan baku industri semen rendah	0.08	4	0.32
4 Pemasok bahan baku sulit menjual langsung ke pembeli	0.09	3	0.27
5 Pembeli sulit untuk memproduksi semen sendiri	0.10	3	0.30
6 Biaya peralihan besar bagi pembeli untuk beralih ke produk pengganti	0.08	2	0.16
7 Kecondongan pembeli terhadap produk pengganti rendah	0.07	2	0.14
Ancaman			
1 Tidak ada penghalang masuk dan ada penghalang keluar dari industri	0.05	2	0.10
2 Pembeli dapat memilih produk semen yang sesuai dengan kebutuhannya	0.07	4	0.28
3 Persaingan di industri semen ketat	0.06	4	0.24
4 Biaya tetap tinggi	0.07	3	0.21
5 Pesaing memiliki karakteristik produk yang unggul	0.08	3	0.24
6 Pesaing memiliki strategi berbeda-beda dalam berkompetisi	0.06	3	0.18
Total	1.00		3.12

Sumber : Olahan Peneliti

Untuk mengevaluasi hasil analisa lingkungan internal PT Semen Indonesia Tbk., maka peneliti akan membangun matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE *Matrix*).

Tabel 3. Matriks IFE PT Semen Indonesia Tbk.

Faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1 Mempunyai kapasitas pinjaman dan <i>revenue</i> perusahaan yang memadai	0.07	3	0.21
2 Sistem pembagian kerja serta aktivitas bisnis dilakukan secara formal	0.05	3	0.15
3 Mempunyai mesin yang canggih dengan kapasitas produksi yang besar	0.08	4	0.32
4 Mempunyai merek dagang, hak paten, hak cipta, serta rahasia dagang yang baik	0.08	4	0.32
5 SDM memadai dan mempunyai kemampuan bekerja yang baik	0.07	3	0.21
6 Perusahaan sering melakukan inovasi	0.05	4	0.20
7 Perusahaan memiliki area tambang sebagai cadangan bahan baku dengan kualitas terbaik	0.07	4	0.28
8 Reputasi perusahaan di mata pembeli dan pemasok baik	0.07	4	0.28
9 Hubungan dengan pihak luar terjalin secara efektif dan efisien	0.06	3	0.18
10 Memiliki jangkauan distribusi perusahaan yang luas	0.07	4	0.28
Kelemahan			
1 Proses <i>packing</i> dapat meningkatkan biaya karena dilakukan di tiap <i>packing plant</i>	0.06	2	0.12
2 Pemasaran dilakukan lewat media dan program pemasaran hanya dilakukan beberapa kali dalam setahun	0.05	2	0.10
3 Layanan kepada pembeli kurang sehingga pembeli terkadang masih bingung dalam memilih produk	0.07	2	0.14
4 Kebijakan penetapan harga tidak sama di tiap wilayah	0.07	2	0.14
5 Produk dikenal terutama oleh pembeli dari wilayah setempat	0.08	2	0.16
Total	1.00		3.09

Sumber : Olahan Peneliti

Strategi Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat analisa yang penting untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan-peluang (SO) strategi kelemahan-peluang (WO), strategi kekuatan-ancaman (ST), dan strategi kelemahan-ancaman (WT).

Tabel 4a. Strategi SWOT PT Semen Indonesia Tbk.

Internal Factors	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai kapasitas pinjaman dan revenue yang memadai (S1) - Sistem pembagian kerja serta aktivitas bisnis dilakukan secara formal (S2) - Mempunyai mesin yang canggih dan kapasitas produksi besar (S3) - Mempunyai merek dagang, hak paten, hak cipta, serta rahasia dagang yang baik (S4) - SDM memadai dan mempunyai kemampuan bekerja yang baik (S5) - Perusahaan sering melakukan inovasi (S6) - Memiliki area tambang sebagai cadangan bahan baku (S7) - Reputasi perusahaan di mata pembeli dan pemasok baik (S8) - Hubungan dengan pihak luar terjalin secara efektif dan efisien (S9) - Memiliki jangkauan distribusi perusahaan yang luas (S10) 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses packing dapat meningkatkan biaya karena dilakukan di tiap packing plant (W1) - Pemasaran dilakukan lewat media dan program pemasaran hanya dilakukan beberapa kali dalam setahun (W2) - Layanan kepada pembeli kurang sehingga pembeli terkadang masih bingung dalam memilih produk (W3) - Kebijakan penetapan harga tidak sama di tiap wilayah (W4) - Produk dikenal terutama oleh pembeli dari wilayah setempat (W5)
External Factors	Opportunities (O)	WO Strategies
	<ul style="list-style-type: none"> - Ketidakmudahan untuk masuk ke saluran distribusi (O1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Memperbesar wilayah pemasaran dengan membuka kantor pemasaran baru
	SO Strategies	WO Strategies
	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan keefisienan dan keefektifitasan SDM (S2, S5,O4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan wilayah pemasaran dengan membuka kantor pemasaran baru

Tabel 4b. Strategi SWOT PT Semen Indonesia Tbk.

<ul style="list-style-type: none"> - Diferensiasi produk semen yang beragam (O2) - Dominasi pemasok bahan baku industri semen rendah (O3) - Pemasok bahan baku sulit menjual langsung ke pembeli (O4) - Pembeli sulit untuk memproduksi semen sendiri (O5) - Biaya peralihan besar bagi pembeli untuk beralih ke produk pengganti (O6) - Kecondongan pembeli terhadap produk pengganti rendah (O7) 	<ul style="list-style-type: none"> - Terus meningkatkan kualitas produk dengan melakukan inovasi (S6,O2) - Memaksimalkan distribusi produk hingga ke pelosok Indonesia agar masyarakat tidak beralih ke produk pengganti (S10,O6,O7) 	<ul style="list-style-type: none"> - dan mengadakan event di wilayah baru (W2,O4) - Memberi fasilitas yang baik kepada pembeli seperti membuka gerai konsultasi (W3,O2) - Meningkatkan promosi bagi pembeli di seluruh Indonesia (W5,O5)
Threats (T)	ST Strategies	WT Strategies
<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada penghalang masuk dan ada penghalang keluar dari industri (T1) - Pembeli dapat memilih produk semen yang sesuai dengan kebutuhannya (T2) - Persaingan di industri semen ketat (T3) - Biaya tetap tinggi (T4) - Pesaing memiliki karakteristik produk yang unggul (T5) - Pesaing memiliki strategi berbeda-beda dalam berkompetisi (T6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan inovasi dalam menjaga kapasitas perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan pembeli (S3,S6,T5) - Menjaga kepercayaan di mata pemasok, pembeli, maupun pihak luar (S4,T1,T3) - Menjaga reputasi dan hubungan yang baik dengan pembeli dan pemasok (S7,T2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi biaya dalam packing produk dengan memaksimalkan proses produksi di pabrik utama (W1,T4) - Menetapkan kebijakan harga produk yang sama bagi masing-masing daerah (W4,T6)

Sumber : Olahan Peneliti

Strategi Matriks Internal-Eksternal

Dari hasil penganalisaan lingkungan, didapatkan data bahwa skor bobot total dari matriks EFE sebesar 3.12 yang menunjukkan posisi eksternal kuat dan skor bobot total dari matriks IFE sebesar 3.09 yang menunjukkan posisi internal kuat. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa PT Semen Indonesia Tbk. berada dalam kuadran I yang dapat digolongkan dalam kuadran yang tumbuh dan membangun (*grow and build*).

		IFE Total Weighted Scores		
		Kuat 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.99	Lemah 1.0-1.99
EFE Total Weighted Scores	Kuat 3.0-4.0	PT Semen Indonesia Tbk.		
	Sedang 2.0-2.99			
	Lemah 1.0-1.99			

Gambar 2. Matriks IE PT Semen Indonesia Tbk.
Sumber : Olahan Peneliti

PT Semen Indonesia Tbk. berada dalam kuadran I yang berarti strategi yang digunakan dapat berupa strategi integratif dan strategi intensif. Untuk strategi integratif, peneliti memilih integrasi horisontal yang mengupayakan kepemilikan lebih besar atas pesaing. Sedangkan untuk strategi intensif, peneliti memilih penetrasi pasar yang mengupayakan peningkatan pangsa pasar produk yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar serta pengembangan produk yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Adapun rincian strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Integrasi horisontal (*horizontal integration*)

Berdasarkan Laporan Tahunan Semen Indonesia 2013, diperoleh data bahwa industri semen merupakan industri berkembang di mana PT Semen Indonesia Tbk. saat ini menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan pangsa pasar sebesar 43.9% dan dari matriks SWOT juga didapatkan kesimpulan bahwa intensitas persaingan dalam industri tergolong tinggi sehingga perusahaan sebaiknya menerapkan strategi integrasi horisontal yang mengupayakan kepemilikan yang lebih besar atas pesaing. Strategi ini dapat dilakukan dengan akuisisi serta memperbanyak jenis produk dan layanan bagi pembeli. Akuisisi terjadi ketika sebuah organisasi besar membeli suatu perusahaan yang lebih kecil. PT Semen Indonesia Tbk. sendiri telah menerapkan strategi ini yaitu dengan mengakuisisi perusahaan semen asal Vietnam, yaitu Thang Long Cement Company (TLCC). Usaha perusahaan dalam ekspansi hingga ke luar negeri guna melebarkan operasional ini menjadi satu landasan untuk meningkatkan kapasitas terpasang perseroan. Strategi selanjutnya adalah terus memperluas pasar regional di Vietnam sehingga apabila memungkinkan perusahaan dapat menjadi pemimpin pasar di negara tersebut. Selain itu, pembangunan *grinding plant* di Banten dengan memanfaatkan *groundblast furnace slag* yang dihasilkan oleh PT Krakatau Semen Indonesia yang merupakan perusahaan patungan yang dibentuk oleh PT Semen Indonesia Tbk. dan PT Krakatau Steel Tbk. juga merupakan langkah awal yang tepat bagi perusahaan untuk

membangun posisi kompetitifnya agar lebih baik dibandingkan pesaingnya. Jenis produk yang bervariasi dan disesuaikan dengan kebutuhan pembeli dapat meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Pembeli juga sangat mengutamakan keuntungan yang didapatnya melalui semen yang dijual, maka dari itu selain memperbanyak jenis produk perusahaan juga harus meningkatkan layanan bagi pembeli, seperti promosi, program pemasaran, dan gerai konsultasi bagi pembeli agar dapat meningkatkan *awareness* bagi penduduk di luar wilayah setempat dan dapat memberi masukan bagi pembeli terhadap jenis dan kegunaan dari masing-masing produk semen yang dihasilkan.

2. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Jika dilihat dari matriks SWOT maka perusahaan sebaiknya melakukan promosi dengan cara memperbesar wilayah pemasaran sehingga produk dapat dijangkau hingga ke pelosok Indonesia. Maka dari itu, strategi penetrasi pasar ini sesuai untuk diterapkan pada PT Semen Indonesia Tbk. Strategi ini dapat dilakukan dengan pemberian layanan yang baik serta perluasan jangkauan distribusi. Sesuai dengan hasil matriks SWOT, layanan kepada pembeli menjadi salah satu strategi yang sesuai untuk dilakukan oleh perusahaan. Layanan yang dapat diberikan kepada pembeli mencakup memperbesar wilayah pemasaran dan memperbanyak program seperti *event* khusus agar pembeli semakin *aware* dengan kehadiran PT Semen Indonesia Tbk. Selain itu, fasilitas seperti gerai konsultasi juga sangat dibutuhkan bagi pembeli untuk mengetahui jenis produk semen yang tersedia beserta kegunaannya yang sesuai dengan kebutuhan pembeli. Dengan memberikan layanan yang memadai bagi pembeli maka perusahaan menjadi lebih lekat di hati pembeli. Dari data yang diperoleh melalui matriks SWOT pada kekuatan dan peluang, yaitu pentingnya jangkauan distribusi yang luas dan masih tersedianya produk pengganti yang memiliki kinerja harga lebih terjangkau, maka dari itu PT Semen Indonesia Tbk. sebaiknya terus memperluas jangkauan hingga ke pelosok-pelosok negeri. Meskipun kecenderungan pembeli terhadap produk pengganti masih rendah, namun masyarakat yang masih tinggal di pelosok mungkin masih mengkonsumsi produk pengganti tersebut. Oleh karena itu, dengan fasilitas pemasaran yang tersedia dan jangkauan distribusi yang luas diharapkan dapat menjadi langkah kompetitif perusahaan untuk mensosialisasikan produk semen ke seluruh lapisan masyarakat.

3. Pengembangan produk (*product development*)

Jika dilihat dari matriks SWOT maka perusahaan sebaiknya melakukan diferensiasi produk agar memiliki karakteristik produk yang unik dibandingkan pesaing. Strategi ini juga sesuai karena dari sisi pembeli juga memiliki kebutuhan yang beragam dan pembeli berkontribusi bagi pendapatan perusahaan. Maka dari itu, strategi pengembangan produk ini sesuai untuk diterapkan pada PT Semen Indonesia Tbk. Strategi ini dapat

dilakukan dengan meningkatkan kualitas produk dengan bahan baku yang baik, memperbanyak jenis dari produk semen yang dihasilkan, serta meningkatkan inovasi pada mesin perusahaan. Dari Laporan Tahunan 2013 didapatkan data bahwa PT Semen Indonesia Tbk. merupakan pemimpin pangsa pasar industri semen di Indonesia, dan hal ini membuatnya menjadi salah satu perusahaan yang menjadi sasaran pemasok untuk men-supply bahan baku perusahaan. Maka dari itu, hal ini akan menjadi salah satu keunggulan bagi mereka di mana mereka dapat menerapkan sistem tender bagi pemasok dengan kualitas bahan baku yang baik dan kualitas yang terjangkau. Dengan penambahan bahan baku semen yang baik, seperti He (untuk melembutkan hasil akhir semen), diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kualitas produknya sehingga dapat memperkuat posisi kompetitif perusahaan. Dari matriks SWOT didapatkan data bahwa kekuatan tawar menawar pembeli di industri semen tergolong sedang, di mana salah satu indikator yang mempengaruhinya adalah kebutuhan pembeli yang beragam. Oleh karena itu, semakin banyak produk semen yang dihasilkan dengan keunggulan dan karakteristik unik yang membedakannya dari produk pesaing maka akan semakin banyak pembeli yang memandang perbedaan tersebut sebagai sesuatu yang bernilai positif bagi keuntungan yang didapat. Mesin perusahaan sangat menunjang aktivitas produksi semen sehingga harus terus ditingkatkan agar membawa *benefit* yang baik bagi perusahaan. Dengan meningkatkan inovasi dalam mesin seperti penyesuaian kapasitas terpasang dan kapasitas terpakai dengan kebutuhan pembeli, diharapkan perusahaan dapat mensinergikan antara volume produksi dan penjualan semen pada pembeli sehingga tidak terjadi kelebihan atau kekurangan dalam produksi semen perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan strategi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia Tbk. yang terus berusaha meningkatkan inovasi yang dilakukan pada mesin perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan obyek PT Semen Indonesia Tbk., maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil Analisa Lingkungan Eksternal

Berdasarkan analisa lingkungan eksternal melalui *Porter's Five Forces* terhadap peluang dan ancaman dalam industri, dapat disimpulkan bahwa ancaman pendatang baru tergolong rendah, karena skala ekonomis, kebutuhan modal, akses ke saluran distribusi, dan ketidakunggulan biaya tergolong lemah. Untuk kekuatan tawar menawar pemasok tergolong rendah, karena biaya peralihan, integrasi pemasok, pembelian dalam industri dan sifat barang tergolong lemah. Sedangkan kekuatan tawar menawar pembeli tergolong sedang, karena diferensiasi dan biaya peralihan tergolong sedang. Dari segi tekanan dari produk pengganti tergolong rendah, karena biaya

peralihan dan kecondongan pembeli tergolong lemah. Untuk intensitas persaingan di antara pesaing tergolong tinggi, karena pesaing, diferensiasi produk, jumlah biaya tetap, kapasitas, penghalang keluar dan keragaman pesaing tergolong kuat.

2. Hasil Analisa Lingkungan Internal

Berdasarkan analisa lingkungan internal melalui *Resource-Based View* terhadap kekuatan dan kelemahan dalam perusahaan, dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan tergolong kuat. Untuk reputasi perusahaan juga baik, meskipun terkadang produk semen tertentu dikenal dan dikonsumsi oleh mayoritas pembeli di wilayah setempat saja. Dari segi kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tergolong kuat, terlebih karena jangkauan distribusi yang luas serta SDM yang memadai. Namun, yang harus diperhatikan adalah kebijakan penetapan harga yang tidak sama dapat membuat pembeli beralih ke produk lain yang memiliki harga terjangkau di daerahnya. Kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan tergolong kuat, terlebih karena kapasitas perusahaan yang besar, jangkauan distribusi yang luas, serta memiliki cadangan bahan baku internal.

Beberapa saran yang dapat diberikan melalui penelitian dengan obyek PT Semen Indonesia Tbk. ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Strategi yang sebaiknya diterapkan oleh PT Semen Indonesia Tbk. adalah melakukan integrasi horisontal, yaitu dengan mengakuisisi usaha lain serta memperbanyak jenis produk dan layanan bagi pembeli. Selain itu, strategi intensif yang dapat digunakan adalah penetrasi pasar, yaitu dengan memberi fasilitas yang baik kepada pembeli serta memperluas jangkauan distribusi hingga ke pelosok Indonesia; dan pengembangan produk, yaitu dengan meningkatkan kualitas produk dengan bahan baku yang baik, memperbanyak jenis dari produk semen yang dihasilkan, serta meningkatkan inovasi pada mesin perusahaan. Perusahaan juga harus selalu membina hubungan yang baik dengan pembeli, pemasok, maupun pihak luar agar reputasi perusahaan dapat terjaga dengan baik.

2. Bagi Penelitian Berikutnya

Untuk penelitian berikutnya, diharapkan peneliti dapat menggali lebih dalam melalui matriks Profil Kompetitif (CPM) di mana dalam penghitungannya membutuhkan data yang akurat mengenai perusahaan dan perusahaan pesaing lainnya. Dengan menggunakan CPM, peneliti dapat menjadikannya sebagai bahan dasar untuk membuat matriks perencanaan strategi yang lebih mendalam sehingga strategi yang dihasilkan semakin akurat dan tepat bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson R. E. (2011). *Strategic management: Competitiveness and globalization*.

- Concepts* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Munir, A., Saddozai, A. K., Khattak, B., Hashim, S. (2011). Porter five forces analysis of Pakistan Communication Limited (Mobilink): A critical approach. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (5), 704-712.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Semen Indonesia. (2013). *Laporan tahunan Semen Indonesia*. Retrieved November 11, 2014, from <http://semenindonesia.com/>.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tempo. (2014). *Pertumbuhan industri semen (%)*. Retrieved September 23, 2014, from <http://store.tempo.co/infografis/detail/IG201403120007/pertumbuhanindustri-semen-#.VCEX1c261s>.
- Valentin, E.K. (2001). SWOT analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (2), 54-69.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.