

**THE ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPARATION
BETWEEN STRATEGIC MANAGEMENT OF PT. SEMEN INDONESIA Tbk
AND PT. HOLCIM INDONESIA Tbk**

Cakti Indra Gunawan dan Lilva Puspita Anggraeni
Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang
Email: cakti.gunawan@gmail.com lilvapipit@gmail.com

Abstract

Strategy is the process of arrangement in the steps for the future of the company through building the visions and missions. In order to create a better value from the consumers in which the strategy has taken based on the goal of the company, so it can bring the better position of the company. Focus this research reconciliation for cement industry company with samples PT. Semen Indonesia Tbk and PT. Holcim Indonesia Tbk. The purposes of this research is to know the differences of strategy using SWOT analysis between PT. Semen Indonesia TBK and PT. Holcim Tbk. The method that use in this research is case study with SWOT analysis. The data that use is secondary data. There are some steps to get the data, such as documentation technic and literature study related this research.

Keywords: Strategic management, SWOT analysis, PT. Semen Indonesia Tbk, PT. Holcim Indonesia Tbk.

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PT. SEMEN INDONESIA Tbk VS
PT. HOLCIM INDONESIA Tbk**

Abstrak

Strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah untuk masa depan perusahaan dengan membangun visi dan misi perusahaan. Dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membawa posisi perusahaan ke posisi yang terbaik. Fokus penelitian ini merujuk pada perusahaan industri semen dengan sampel yaitu PT. Semen Indonesia Tbk dan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan strategi dengan menggunakan analisis SWOT antara PT. Semen Indonesia Tbk dan PT. Holcim Indonesia Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan analisis SWOT. Data yang digunakan adalah data sekunder. Adapun cara memperoleh data adalah dengan teknik dokumentasi dan studi literature yang berhubungan dengan penelitian ini.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Analisis SWOT, PT. Semen Indonesia Tbk, PT. Holcim Indonesia Tbk.

Pendahuluan

Salah satu kebutuhan utama dari manusia adalah papan dimana hal ini sebagai kebutuhan untuk memiliki tempat tinggal yang aman untuk berlindung. Kebutuhan manusia akan papan ini seiring berjalannya waktu mengalami banyak perkembangan. (Teacher, 2015). Awalnya papan dibangun dengan menggunakan kayu dan bambu dan saat ini manusia saling berlomba-lomba untuk membangun tempat tinggal yang mewah dan tinggi. Perkembangan ini secara langsung mengakibatkan kebutuhan bahan utama dalam membangun rumah atau tempat tinggal tersebut yakni semen mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. (Putra, 2013)

Industri semen merupakan komponen utama dalam pembangunan infrastruktur dan bangunan yang menjadi penopang pembangunan di Indonesia sekaligus salah satu tulang punggung kemajuan Negara. (Soetjipto, 2014). Pentingnya industri semen dalam pembangunan di Indonesia, mendorong pemerintah untuk mendirikan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, yang dahulu bernama PT. Semen Gresik (Persero) Tbk, didirikan pada 25 Maret 1953 dengan nama "NV Pabrik Semen Gresik". Perusahaan ini mulai beroperasi dan diresmikan pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama. Kapasitas produksi semen saat itu sebesar 250.000 ton semen pertahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 saham perseroan tercatat pada Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya yang kini menjadi Bursa Efek Indonesia. PT. Semen Indonesia (Perseroan) Tbk, menjadi Perusahaan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat dengan komposisi pemegang sahamnya 73% dimiliki Negara RI dan 27% dimiliki masyarakat.

PT. Semen Gresik melakukan konsolidasi dengan PT. Semen Padang dan PT. Semen Tonasa pada tanggal 15 September 1995 dengan kapasitas saat itu 8,5 ton semen per tahun. Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di Perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang

dimenangkan oleh Cemex S. A. de C. V., sebuah perusahaan global yang berpusat di Meksiko. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. Kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,0% Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,9%, dan masyarakat 24,0%. Pada akhir Maret 2010, Blue Valley Holdings PTE Ltd, menjual seluruh sahamnya melalui *private placement*, sehingga komposisi pemegang saham Perseroan berubah menjadi Pemerintah 51,0% dan publik 48,9%. Lokasi pabrik semen Perusahaan dan anak usaha berada di Gresik dan Tuban di Jawa Timur, Indarung di Sumatera Barat, Pangkep di Sulawesi Selatan dan Quang Ninh di Vietnam.

Perkembangan pembangunan yang semakin cepat dan gencarnya pembangunan infrastruktur, mendorong pihak swasta mendirikan industri semen di akhir tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an salah satunya adalah PT. Holcim Indonesia Tbk, yang sebelumnya bernama PT. Semen Cibinong Tbk, yang didirikan pada tahun 15 Juli 1971 dan beroperasi tahun 1975. Perusahaan tersebut berganti nama pada tanggal 1 Januari 2006. Pergantian nama ini juga diikuti oleh anak perusahaan perseroan PT Semen Cibinong Tbk yang berganti nama menjadi PT Holcim Indonesia Tbk. mulai tanggal 1 Januari 2005 dan juga PT Trumix Beton menjadi PT Holcim Beton. Tujuan dari perubahan nama itu karena perseroan berkeinginan untuk memberitahukan bahwa perseroan adalah bagian dari grup internasional, yaitu Holcim Ltd. Selain nama, Semen Cibinong juga akan mengganti logo perusahaannya.

Holcim Indonesia memiliki dua pabrik yakni Pabrik Narogong dan Pabrik Cilacap yang memiliki kapasitas maksimum 7,9 juta ton per tahun. Juli 2008, kepemilikan saham Holcim Indonesia adalah Holcim Ltd (Swiss) sebesar 77,33% dan yang dimiliki masyarakat sebesar 22,7%.

Dari pernyataan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman pada PT. Semen Indonesia (PERSERO) Tbk, dengan PT. Holcim Indonesia, Tbk. dan untuk mengkaji strategi manajemen yang efektif sesuai visi dan misi perusahaan.

Landasan Teori

1. Definisi manajemen strategi

Manajemen strategic berasal dari dua suku kata, “manajemen” dan “strategi”. Strategic berasal dari kata sifat, adjektif dari kata strategi. Manajemen adalah individu atau beberapa orang yang memiliki tanggung jawab untuk menganalisis dan membuat keputusan dengan melakukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan mencakup fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penerapan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Kata “strategi” merupakan suatu keputusan dan tindakan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam level organisasi.

Menurut Thompson dan Martin (2010), manajemen strategic adalah proses suatu organisasi dalam menentukan tingkat tujuan, sasaran, dan hasrat pencapaian, memutuskan tindakan untuk mencapainya dalam waktu yang tepat dan dalam keadaan lingkungan yang berubah, mengimplementasikan tindakan, dan menilai kemajuan dan hasil.

Menurut Tourengau, 1981:5 (dikutip dalam Susanto (2014)), pengertian manajemen strategic sebagai berikut:

“ strategic management is a comprehensive rationalization of the full spectrum of issue confronting executives in their leadership of today’s organization. ...strategic management is the most accurantly perceived as an

integration of the existing management philosophies into a unified and streamlined approach to the duties of organizational leadership.”

Supriyono, 1998:7 (dikutip dari Cymbidiana dan Rosidi, 2013) menyatakan strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijakan dasar dan rencana-rencana dalam mencapai tujuan sehingga jelas bagaimana usaha sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, dan juga tentang sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

Manajemen strategic terdiri dari Sembilan tugas penting yakni sebagai berikut:

- a. Merumuskan misi perusahaan
- b. Menganalisis kondisi dan kapabilitas internal perusahaan
- c. Menilai lingkungan eksternal
- d. Menganalisis opsi-opsi perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang di-milikinya dengan lingkungan eksternalnya
- e. Mengenali hal-hal paling diinginkan dengan mengevaluasi berdasarkan misi perusahaan
- f. Memilih sasaran jangka panjang dan strategi apa yang mampu mencapai hasil yang diinginkan
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang
- h. Menerapkan pilihan-pilihan strategic melalui pengalokasian sumber daya yang dianggarkan
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategik

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang ada sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan dengan

perusahaan pesaingnya baik yang menghasilkan produk sejenis atau produk substitusi. (Yulianti, 2014)

Analisa lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

3. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Azis (2014), analisis lingkungan eksternal adalah yang mencakup pemahaman berbagai factor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis bahkan ancaman untuk perusahaan. Dalam memilah permasalahan yang dihadapi perusahaan, analisis lingkungan eksternal berupaya dalam bentuk, fungsi, dan keterkaitan antar bagian. Lingkungan eksternal meliputi sosial ekonomi, teknologi, pemerintah, industry, pelanggan, pemasok dan pesaing internasional.

Ancaman (*threats*) adalah berbagai tren negative yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan dan apabila ancaman yang timbul tidak diantisipasi dengan baik maka akan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Tujuan analisis eksternal perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan dari peluang usaha dan meminimalkan terjadinya risiko kerugian yang ditimbulkan oleh ancaman..

4. Analisis SWOT

Putong (2003) menyatakan analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi secara sistematis berbagai factor dan situasi perusahaan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengts*) dan peluang (*opportunities*), namun juga dapat

meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Empat faktor dalam analisis SWOT mengidentifikasi bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. (Wikipedia, 2015)

5. Penelitian terdahulu

Menurut Putong (2003), dalam penelitiannya yang berjudul “Teknik Pemanfaatan Analisis SWOT tanpa Skala Industri (A-SWOT-TSI)” menyatakan bahwa A-SWOT-TSI bisa digunakan untuk manalisa dini bagi perusahaan yang mengalami masalah dengan penentuan strategi usaha, perusahaan dengan mudah dapat mensiasati persaingan tanpa diketahui oleh pesaingnya sehingga strategi usaha tidak akan bisa diantisipasi dan karyawan perusahaan mempunyai kemampuan operasional dan dapat memiliki kemampuan analisis dan berdisiplin.

Menurut Pantjadharna (2015), dalam penelitiannya yang berjudul “Formulasi Strategi Berdasarkan Analisa Swot Dan Portofolio: Studi Kasus Pada PT. Semen Indonesia Tbk.” Menyatakan bahwa analisis lingkungan eksternal melalui *Porter's Five Forces* terhadap peluang dan ancaman tergolong rendah karena skala ekonomis, kebutuhan modal, akses ke saluran distribusi, dan

ketidakunggulan biaya tergolong lemah. dari segi kekuatan tawar menawar pemasok tergolong rendah, sedangkan tawar menawar pembeli tergolong sedang. Dari segi tekanan produk pengganti tergolong rendah karena biaya peralihan dan kecondongan pembeli tergolong lemah. Untuk pesaing tergolong tinggi dan kuat.

Berdasarkan analisis lingkungan internal melalui *Resource-Based View* terhadap kekuatan dan kelemahan, sumber daya yang dimiliki tergolong kuat dan reputasi perusahaan baik walaupun produk semen tertentu dikenal dan dikonsumsi oleh 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.

I. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan analisis SWOT. Metode studi kasus adalah penelitian dengan masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi pada saat ini yang bertujuan untuk

menyelidiki secara mendalam mengenai masalah yang diteliti. (Indriantoro dan Supomo, 2014). Sedangkan analisis SWOT adalah cara untuk mengidentifikasi secara sistematis berbagai faktor dan situasi perusahaan yang sedang dihadapi baik internal maupun eksternal untuk merumuskan strategi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun juga dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*threats*). (Putong, 2003).

II. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi perusahaan dengan analisis SWOT pada perusahaan industri semen dimana obyek penelitian ini adalah PT. Semen Indonesia Tbk. dan PT. Holcim Indonesia Tbk. Adapun hasil dari penelitian ini adalah:

Tabel 1. Analisis Sumberdaya Manusia

	PT. Semen Indonesia Tbk.	PT. Holcim Indonesia Tbk.
Sumber Daya Manusia	<p>Dalam PT. Semen Indonesia Tbk. melaksanakan Program pengelolaan dan pengembangan kompetensi <i>Hu-man Capital</i> (HC) dengan menggali budaya internal atau yang disebut dengan CHAMPS dengan kompo-nen: <i>Compete with synergized and clear vison having spirit of Conti-nuous Learning, act with high accoun-tability, meet Customer Expectation, Perform ethically with high integrity, strengthening Teamwork.</i></p> <p>Kemampuan SDM yang berkualitas ditunjukkan dengan pembangunan Tuban IV dan Tonasa V yang sepe-nuhnya dilakukan SDM perseroan sendiri. Kemampuan SDM Perseroan akan semakin terasah lagi dengan pembangunan pabrik Indarung VI dan Rembang I pada tahun 2014 yang akan selesai pembangunannya tahun 2016.</p> <p>Keunggulan SDM PT. Semen Indo-nesia (Persero) Tbk mendapatkan pengakuan dari perusahaa engi-neering kelas dunia. Di awali de-ngan pembentukan Center of Engi-neering pada bulan Januari 2014, maka pada tanggal 27 Juni 2014 telah ditandatangani MoU antara PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan FLSmidtsh A/S Denmark.</p>	<p>Dalam PT. Holcim Indonesia Tbk. terdapat pusat pendidikan sekaligus pusat pengembangan ketrampilan kerja dan peningkatan kinerja organi-sasi, kepemimpinan dan manajemen yang disebut Akademi Holcim ber-diri tahun 2007.</p> <p>Langka dalam pengembangan SDM ini adalah pertama di Indonesia yang mengembangkan berbagai program peningkatan kemampuan diri dan organisasi. Staf dididik untuk meningkatkan kemampuan diri dalam memimpin dan mengelola organisasi maupun di bidang kerja dan teknis. Selain itu mereka juga mendapat pelatihan khusus dalam program Organizational Performance Improvement (OPI).</p> <p>Prestasi tahun ini adalah penghematan listrik dan pengurangan daya kWh perton semen, perampungan ad-ministrasi, efisiensi manajemen truk, peningkatan produksi semen, me-ningkatkan kemampuan teknis, memperbesar motivasi tim dan proaktif mencari pemecahan masalah.</p>

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 2. Analisis Keuangan

<p>Keuangan</p>	<p>Kinerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terus mendapatkan apresiasi dari Majalah BUMN Track memberikan penghargaan kepada Perseroan sebagai salah satu BUMN terbaik, dalam pemeringkatan 20 BUMN yang telah Go Public. perseroan memperoleh peringkat kedua kategori keuangan berdasarkan metode perhitungan economic value added (EVA), yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan kepentingan dan harapan pemegang saham.</p> <p>Penilaian dalam pemeringkatan tersebut mencerminkan nilai bisnis riil perusahaan karena melibatkan penghitungan biaya modal yang mencerminkan pengembalian yang dibutuhkan untuk menutup risiko yang dihadapi perusahaan. Perhitungan EVA Semen Indonesia pada tahun 2014 dibandingkan periode 2013 positif sebesar Rp 143,53 miliar. Capaian positif atas kinerja Semen Indonesia tidak terlepas dari transformasi korporasi yang dimulai tahun 2005 saat masih bernama PT Semen Gresik. Selain penghargaan aspek keuangan, Semen Indonesia juga mendapatkan penghargaan sebagai juara umum keempat BUMN terbaik. Tahun 2014 yang penuh tantangan karena adanya berbagai peristiwa penting nasional yang mulai rangkaian pemilu legislatif dan presiden, serta adanya transisi Pemerintahan yang ditandai pula kinerja ekonomi yang mengalami penurunan akibat belum pulihnya perekonomian dunia yang memberi imbas pada perekonomian domestik, Semen Indonesia masih tetap tumbuh kinerjanya.</p>	<p>Holcim Indonesia hingga akhir semester satu mampu mempertahankan pangsa pasar sebesar 13.9%, namun total volume penjualan mengalami penurunan 4.9%. Sebagai dampak penurunan volume, jika dibandingkan periode yang sama tahun lalu, perusahaan juga mengalami penurunan pendapatan sebesar 1.4% menjadi Rp 4.86 triliun pada semester pertama ini.</p> <p>Holcim Indonesia mencatat kenaikan biaya produksi pada faktor energi, depresiasi, dan upah di semester pertama tahun ini. Biaya tarif dasar listrik meningkat 22%, sementara biaya distribusi meningkat 17% karena naiknya harga bahan bakar sebesar 25%, serta biaya pergudangan yang juga mengalami kenaikan. Salah satu faktor biaya yang mempengaruhi yaitu terkait inisiatif perusahaan untuk melakukan restrukturisasi dan efisiensi organisasi dalam rangka meningkatkan produktifitas dan efisiensi operasional di masa yang akan datang. Faktor ini tercermin dalam biaya tenaga kerja yang meningkat sebesar 32%. Dengan demikian, laba kotor perusahaan tergerus 26% pada angka Rp 1.061 milyar. Biaya operasional meningkat 26% menjadi Rp 949 milyar, dan biaya-biaya keuangan meningkat lima kali lipat menjadi Rp 269 milyar karena terus melemahnya nilai tukar Rupiah dan naiknya suku bunga pinjaman perusahaan sebagai konsekuensi dari penyelesaian pembangunan pabrik barunya di Tuban. perusahaan mengalami kerugian sebesar Rp 123 milyar pada semester pertama tahun ini.</p>
------------------------	---	---

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 3. Analisis Produksi

<p>Produksi</p>	<p>PT. Semen Indonesia memproduksi berbagai produk. Produk utama yang diproduksi adalah semen Portland tipe II-V (Non-OPC). Produk khusus dan semen campur yang di produksi untuk penggunaan yang terbatas. Produksi perusahaan untuk menjadi produsen semen berkualitas di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara dengan mewujudkan komitmen untuk memiliki kualitas yang tinggi dan berstandar SNI. Kapasitas produksi semen pada awal dibangunnya perusahaan sebesar 250.000 ton semen pertahun. Menurut Gumelar (2015) kapasitas produksi Semen Indonesia pada 2014 baru mencapai angka 88,9% dari total kapasitas produksi 31,8 juta ton per tahun. Sedangkan volume produksi Semen Indonesia bertambah 5,2 persen dari 26,9 juta ton pada 2013 menjadi 28,3 juta ton pada 2014 dengan volume penjualan yang tumbuh dari 27,8 juta ton pada tahun 2013 menjadi 28,5 juta ton pada 2014.</p> <p>PT Semen Indonesia Tbk berencana meningkatkan kapasitas produksi menjadi 40 juta ton pada 2017. Salah satu cara yang akan ditempuh adalah dengan menyelesaikan pembangunan dua pabrik yang diharapkan bisa beroperasi pada 2016.</p>	<p>Holcim memproduksi sembilan jenis tipe semen begitu pula spesialisasi pada campuran beton serta waralaba Solusi Rumah dan juga memproduksi bahan bangunan jadi.</p> <p>Holcim Indonesia memiliki produksi tahunan sekitar 11 juta ton klinker dan semen yang merupakan kombinasi dari semen berkualitas tinggi dalam berbagai sak dan curah baik untuk pelanggan domestic maupun pasar ekspor di regional.</p> <p>Holcim Beton menawarkan jasa yang menyeluruh untuk beton jadi di Indonesia dengan memiliki jaringan pengolahan beton jadi yang tersedia untuk melayani berbagai proyek besar di seluruh Jawa. Holcim Indonesia merupakan pemasok agregat terkemuka di Indonesia yang memiliki tambang terbesar di Maloko, Jawa Barat serta beberapa tambang dalam satu manajemen dan tambang Jeladri dekat Surabaya. Kami juga memasok pasir dengan kualitas tinggi.</p> <p>Beberapa jenis agregat kualitas tinggi untuk beton dan berbagai keperluan bagi aplikasi bangunan antara lain: Agregat kasar untuk beton, aspal, perekat, dan material drainasi, Agregat halus bahan untuk pasir, penghancur abu dan pasir silica, Agregat lainnya merupakan bongkahan batu, batu gabion, bantalan rel kereta api dan landasan jalan.</p>
------------------------	---	---

Sumber: Data diolah, 2015

Tabel 4. Analisis Pemasaran

<p>Pemasaran</p>	<p>Pemasarannya Memiliki jangkauan distribusi ke seluruh penjuru daerah pemasaran. PT Semen Gresik Tbk mempunyai keunggulan distribusi yang didukung oleh 19 unit gudang penyangga di sejumlah wilayah strategis di Jawa dan Bali.</p>	<p>Pemasaran yang dilakukan dengan penjualan ke anak perusahaan yaitu holcim beton, yang mempunyai <i>batching plant</i> di berbagai kota besar di pulau jawa. Dan di dukung dengan armada truck mixer dan kapsul truk untuk mengangkut beton, cor, dan semen curah, adapun support lain holcim beton juga mempunyai tambang batu di berbagai daerah untuk memasok material ke <i>batching plant</i> dan untuk mendukung pemasokkan Semen di Jawa Timur akan didirikan pabrik semen di Tuban.</p>
-------------------------	--	---

Sumber: Data diolah, 2015

Dari tabel 1-4 peneliti melihat bahwa Kedua perusahaan mempunyai strategi-strategi dalam perusahaannya masing-masing. Pada analisis internal dilakukan dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang ada pada perusahaan. (Yulianti, 2014). Pada PT. Semen Indonesia Tbk untuk sumber daya manusianya menerapkan program pengelolaan dan pengembangan kompetensi *Human Capital* (HC) dengan menggali budaya internalnya. Sedangkan PT. Holcim Indonesia Tbk untuk sumber dayanya menerapkan pusat pengembangan ketrampilan kerja dan peningkatan kinerja organisasi, kepemimpinan dan manajemen yang disebut Akademi Holcim.

Kedua perusahaan mempunyai keunggulan dalam pengelolaan sumber daya manusianya agar lebih unggul. Tetapi, untuk keunggulan SDM PT. Semen Indonesia Tbk lebih unggul dari PT. Holcim Tbk. pasalnya Semen Indonesia mendapatkan pengakuan dari perusahaan engineering kelas dunia alam keunggulan SDMnya walaupun Holcim Indonesia terlebih dahulu melaksanakan program dalam Pengembangan SDM-nya.

Pada kondisi keuangan perusahaan PT. Semen Indonesia mendapatkan apresiasi dan majalah BUMN Track sebagai salah satu BUMN terbaik kategori

keuangan berdasarkan Metode perhitungan *economic value added* (EVA) yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan kepentingan dan harapan pemegang saham. Sedangkan untuk Holcim Indonesia mampu mempertahankan pangsa pasar sebesar 13.9%, namun total volume penjualan mengalami penurunan 4.9%. Sebagai dampak penurunan volume, jika dibandingkan periode yang sama tahun lalu, perusahaan juga mengalami penurunan pendapatan sebesar 1.4% menjadi Rp 4.86 triliun pada semester pertama ini.

Pada produksi masing-masing perusahaan juga memiliki keunggulan masing-masing. Semen Indonesia memiliki produk utama maupun produk khusus dan semen campur yang diproduksi untuk penggunaan yang terbatas. Semen Indonesia memiliki kaasisatas produksi semen pada awal pendirian sebesar 250.000 ton semen pertahun. Untuk tahun 2014 meningkat jauh menjadi 31,8 juta ton pertahun. Sedangkan untuk Holcim Indonesia kapasitas produksinya 11 juta ton kliner dan semen. Jika dibandingkan untuk kapasitas produksinya Semen Indonesia lebih unggul daripada Holcim Indonesia.

Untuk tingkat pemasarannya Semen Indonesia didukung dengan 19 unit

gudang penyangga di Jawa Bali. Sedangkan Holcim Indonesia pemasaran dilakukan dengan penjualan ke anak perusahaan yakni Holcim beton yang ada diberbagai kota di pulau Jawa. Pemasaran dari kedua perusahaan ini masih lebih unggul ialah Semen Indonesia yang memiliki distribusi pemasaran di Jawa dan Bali.

Ancaman dari Semen Indonesia sendiri yaitu terbatasnya suplai bahan baku batu kapur yang dipengaruhi oleh alam itu sendiri, Semen Gresik juga memiliki pesaing yang banyak dan kuat dilihat dari beberapa sisi seperti pencapaian produksi seoptimal mungkin, kemampuan manajerial, dan penjualan.

Sedangkan ancaman untuk Holcim Indonesia yaitu Persaingan yang semakin ketat dan kuat baik perusahaan BUMN ataupun swasta, pasar bebas yang akan membuat produk semen dari luar negeri semakin mudah masuk ke Indonesia dan akan memperketat persaingan, jangkauan pasar Semen Indonesia yang lebih luas dibandingkan Holcim itu sendiri.

Peluang dari Semen Indonesia yaitu jumlah penduduk yang semakin meningkat akan menciptakan peluang produksi dan penjualan yang meningkat pula, Adanya peluang Segmentasi pasar yang berasal dari berbagai kalangan dan golongan.

Sedangkan peluang Holcim Indonesia adalah milik PT. Holcim Ltd. Yang merupakan perusahaan semen terbesar di dunia, dan adanya produk yang lebih berinovasi akan mendorong Holcim Indonesia dapat lebih unggul daripada perusahaan semen lain.

Dari analisis ini membuktikan bahwa dua perusahaan tersebut telah melakukan strategi eksternal sesuai dengan pendapat Azis (2014) yang menyatakan analisis lingkungan eksternal adalah yang mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis bahkan ancaman untuk perusahaan.

KESIMPULAN

Industri semen merupakan salah satu penunjang dari pertumbuhan ekonomi. Kedua perusahaan yakni PT. Semen Indonesia Tbk. dan PT. Holcim Indonesia Tbk. selalu mengembangkan strategi masing-masing dalam menunjang kehidupan perusahaannya maupun untuk selalu bersaing seiring dengan persaingan saat ini yang semakin ketat. Kedua perusahaan tersebut selalu melakukan inovasi maupun perbaikan strategi untuk menjadi lebih baik lagi dan saling bersaing untuk menjadikan perusahaan yang berkualitas dan unggul dari perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. 2009. *Manajemen Strategi: Konsep (Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gumelar, G. 2015. "Bangun Dua Pabrik, Semen Indonesia Bidik 40 Juta Ton" www.cnnindonesia.com. [diakses pada 11 November 2015].
- Indriantoro, N., dan B. Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*. Yogyakarta: BPFY-YOGYAKARTA.
- John A. Pearce, R. B. R. 2008. *Manajemen Strategis (Formula, Implementasi, dan Pengendalian)*. Jakarta: Salemba empat.
- Pantjadharma, J. Y. 2015. "Formulasi Strategi berdasarkan Analisa SWOT dan Portofolio: Studi Kasus pada PT Semen Indonesia TBK ". *Agora*, Vol. 3, No. 1, hlm.
- Putong, I. 2003. "Teknik Pemanfaatan Analisis Skala Industri (A-SWOT-TSI)". *jurnal ekonomi & bisnis*, Vol., No. 2, hlm.

- Putra, B. A. 2013. "Overview Industri Semen"
<http://bobiandikaputra.wordpress.com>.
 [diakses pada 23 November 2015].
- Rangkuti, F. 1998. Analisis SWOT Teknik
 Membedah Kasus Bisnis. Jakarta:
 Gramedia Pustaka Utama.
- Soetjipto, D. 2014. "Kontribusi Industri
 Semen Bagi Pembangunan"
m.okezone.com. [diakses pada 23
 November 2015].
- Susanto, A. 2014. Manajemen Strategik
 Komprehensif. Jakarta: Erlangga.
- Teacher, M. 2015. "Macam-Macam Kebutuhan
 Manusia dan Contohnya"
[http://www.berpendidikan.com/2015/06/
 macam-macam-kebutuhan-manusia-dan-
 contohnya.html](http://www.berpendidikan.com/2015/06/macam-macam-kebutuhan-manusia-dan-contohnya.html). [diakses pada 4
 Desember 2015].
- Wikipedia. 2015. "Analisis SWOT". [diakses
 pada 11 November 2015].
- Yulianti, D. 2014. "Analisis Lingkungan
 Internal dan Eksternal dalam Pencapaian
 Tujuan (Studi di PT. Perkebunan
 Nusantara VII Lampung)". *Junal
 Sosiologi*, Vol. 15, No. 2, hlm: 103-114.
- Semen Indonesia. 2015. "PT. Semen Indonesia
 Tbk." www.semenindonesia.com.
 [diakses pada 11 November 2015]
- Holcim Indonesia. 2015. "PT. Holcim
 Indonesia Tbk." www.holcim.co.id.
 [diakses pada 11 November 2015]