

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sampai dengan tahun 2015 Perseroan melakukan berbagai strategi yaitu strategi *backward integration*, *horizontal integration*, dan *related diversification* untuk mendukung strategi bertumbuhnya. Strategi tersebut dilakukan untuk mencapai berbagai tujuan jangka panjang: (1) Pertumbuhan kapasitas, (2) Pengamanan energi, (3) Pemenuhan kebutuhan konsumen, (4) Penguatan citra korporasi, (5) Kemampuan menjaga pertumbuhan, dan (6) Pengendalian risiko utama. Strategi tersebut juga mengacu pada visi Perseroan yaitu “Menjadi perusahaan persemenan yang terkemuka di Asia Tenggara. Strategi *backward integration* yang dilakukan oleh Perseroan adalah dengan mendirikan entitas anak PT SGG Energi Prima dan PT Krakatau Semen Indonesia. Strategi *horizontal integration* yang dilakukan oleh Perseroan adalah dengan mengakuisisi 70% saham Thang Long Joint Stock Company yang berdomisili di Vietnam dan melayani pasar regional di Asia Tenggara. Kemudian strategi *related diversification* yang dilakukan Perseroan adalah dengan mendirikan entitas anak PT SGG Prima Beton dan mengakuisisi PT Varia Usaha Beton melalui PT SGG Prima Beton.
2. Kinerja Perseroan dianalisis dari sisi keuangan dan non-keuangan. Hasil dari analisis pada sisi keuangan, kinerja Perseroan cenderung menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Pendapatan Perseroan pada tahun 2012 sebesar 19.598.249.000, lalu meningkat di tahun 2013 menjadi 24.501.241.000 dan 2014 menjadi 26.987.035.000. Kemudian pendapatan Perseroan sempat menurun sedikit pada tahun 2015 menjadi 26.948.004.000. Selama dari tahun 2012 hingga tahun 2015 volume penjualan Perseroan mengalami peningkatan, namun karena harga rata-rata semen per ton menurun di tahun 2015, maka pendapatan Perseroan menurun. Posisi keuangan Perseroan juga dapat dilihat

dari Marjin Laba Bersih, Hasil Atas Aset, dan Hasil Atas Ekuitas yang menurun setiap tahunnya. Marjin Laba Bersih Perseroan dari tahun 2012 hingga tahun 2015 berturut-turut adalah sebesar 25,1%, 21,9%, 20,6%, dan 16,8%. Hasil Atas Aset dari tahun 2012 hingga tahun 2015 berturut-turut adalah sebesar 18,5%, 17,4%, 16,2%, dan 11,9%. Hasil Atas Ekuitas Perseroan dari tahun 2012 hingga tahun 2015 berturut-turut adalah sebesar 27,1%, 24,6%, 22,3%, dan 16,5%. Penurunan rasio keseluruhan ini disebabkan oleh tidak efektifnya Perseroan dalam mengelola beban operasional yang tidak dapat diimbangi oleh pendapatan Perseroan yang menurun. Hal ini mengindikasikan bahwa Perseroan sedang mengalami kondisi keuangan yang kurang baik.

Dari sisi non-keuangan, kinerja Perseroan dapat dianalisis dari pangsa pasar, penghargaan citra Perseroan, kekuatan merek, dan sumber daya manusia. Pangsa pasar Perseroan sempat meningkat dari tahun 2012 sebesar 40,3% menjadi 43,9% pada tahun 2013 lalu menurun menjadi 43,7% ditahun 2014 dan 43,0% ditahun 2015. Peningkatan di tahun 2013 disebabkan oleh meningkatnya penjualan akibat penambahan *packing plant* di beberapa titik di Indonesia yang dapat menjangkau pasar lebih luas. Sedangkan penurunan pangsa pasar pada tahun 2014 dan 2015 disebabkan oleh munculnya pemain baru yang mempengaruhi penguasaan pasar Perseroan karena harus berbagi wilayah pasar. Kemudian penghargaan citra Perseroan dapat diukur dari *Corporate Image Index*. Perseroan berhasil menduduki peringkat tiga pada tahun 2013 dan peringkat dua pada tahun 2014 dan 2015. Namun Perseroan belum bisa mengungguli pesaingnya PT Indocement Tunggul Prakarsa yang berada di peringkat pertama. Kekuatan merek Perseroan dapat diukur dari *Top Brand Index*. Dari ketiga entitas anak, per tahun 2015 Semen Gresik berhasil mencapai peringkat dua, Semen Padang pada peringkat empat dan Semen Tonasa pada peringkat enam. Dengan hasil peringkat ini berarti Perseroan masih harus mengelola mereknya agar dapat mengejar kemajuan dari pesaingnya: Tiga Roda dan Holcim. Pada bagian Sumber Daya Manusia, tingkat *employee turn over* Perseroan disebabkan oleh banyaknya karyawan yang berada pada kelompok umur diatas 51 tahun keluar. Kelompok umur tersebut memang sudah memasuki

tahapan pensiun. Secara keseluruhan kinerja Perseroan menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2015.

3. Berbagai strategi bertumbuh yang dilakukan Perseroan memberikan dampak semakin besarnya ukuran perusahaan. Ukuran tersebut terlihat dari kapasitas produksi Perseroan yang semakin bertambah tiap tahunnya yang pada tahun 2012 sebesar 22,5 juta ton menjadi 30 juta ton pada tahun 2015 dan jaringan distribusi Perseroan yang semakin luas. Selain itu pula strategi pertumbuhan tersebut membuat Perseroan dapat mengembangkan produk diversifikasinya pada jenis beton. Namun secara keseluruhan strategi bertumbuh Perseroan memberikan dampak menurunnya kinerja Perseroan, terutama pada kinerja keuangan. Total aset Perseroan tumbuh dari 26.579.084.000.000 pada tahun 2012 menjadi 38.178.589.000.000 pada tahun 2015. Walaupun total aset Perseroan bertambah tiap tahunnya akibat pembangunan 2 pabrik semen dan 7 *packing plant*, namun pabrik-pabrik tersebut belum beroperasi hingga tahun 2015 sehingga menimbulkan biaya yang menggerus margin Perseroan tiap tahunnya. Hal ini dapat terlihat dari Margin Laba Bersih, Hasil Atas Aset, dan Hasil Atas Ekuitas yang menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Citra perusahaan juga belum mencapai peringkat pertama dan kekuatan salah satu merek Perseroan pun menurun. Secara keseluruhan strategi bertumbuh Perseroan belum bisa memberikan dampak positif.

## **5.2 Saran**

1. Perseroan dapat meningkatkan penjualannya dengan cara menjual semen berjenis *bag* secara eceran kepada konsumen individual dan perusahaan properti. Perseroan tidak seharusnya berharap pada pembangunan infrastruktur yang direncanakan oleh pemerintah beberapa tahun kedepan. Jadi untuk tahun berikutnya Perseroan lebih baik berfokus pada penjualan eceran kepada konsumen individual dan perusahaan properti.
2. Berdasarkan daerah geografis Perseroan dapat mengintensifkan penjualan di daerah Sumatra dan Sulawesi karena dua daerah tersebut sedang memperluas kawasan industrinya. Terlebih lagi penjualan perseroan pada dua daerah

tersebut mengalami peningkatan yang konsisten. Kemudian dengan kondisi kelebihan pasokan dan persaingan harga yang ketat di dalam negeri, Perseroan dapat memanfaatkan pasar luar negeri untuk meng-ekspor semen khususnya di wilayah Asia .

3. Sebaiknya pada tahun berikutnya Perseroan menunda rencana pembangunan pabrik baru, karena pembangunan pabrik membutuhkan investasi serta biaya yang besar sehingga dapat mempengaruhi margin laba bersih. Jadi sebaiknya Perseroan melanjutkan strategi bertumbuhnya setelah penjualan meningkat dan kondisi keuangan yang membaik.
4. Agar citra perusahaan dapat lebih baik dari pesaingnya, Perseroan harus lebih meningkatkan kegiatan pemasarannya terhadap pengecer dan konsumen di tiap daerah agar menarik perhatian dari konsumen. Kemudian Perseroan juga dapat melakukan evaluasi merek terhadap ketiga mereknya agar dapat melakukan program pemasaran yang tepat bagi masing-masing merek. Selain kegiatan pemasaran, Perseroan juga harus menambah dan meningkatkan kegiatan *Corporate Social Responsibility* sehingga pemberitaan Perseroan di media dapat memberikan citra yang positif di benak masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts* (Thirteenth ed.). United States: Pearson.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability* (Thirteenth ed.). Edinburgh: Pearson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management Competitiveness & Globalization*. Canada: Cengage Learning.

Wild, J. J., Subramanyam, K. R., dan Halsey, R. F. 2009. *Financial Statement Analysis* (Tenth ed). New York: McGraw-Hill.

Sundjaja, R. S., Barlian, I., dan Sundjaja, D. P. 2012. *Manajemen Keuangan I*. Jakarta: Literata Lintas Media.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J.M. (2008). *Fundamentals of Financial Management* (Thirteenth ed.). Edinburgh: Pearson.

Gitman, L. J. (2012). *Principles of Managerial Finance*. Massachusetts: Adison Wesley

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2013). *Strategic Marketing* (Tenth ed.). New York: McGraw-Hill.

Cooper, L. G., & Nakanishi, Masao. *Market-Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness*. London: Kluwer Academic Publishers.

Kotler, P., et al. (2012). *Principles of Marketing (Fourth ed.)*. Edinburgh: Pearson.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business* (Sixth ed.). Wiley.

PT Semen Indonesia Tbk, Annual Report 2012-2015

PT Semen Indonesia Tbk, Corporate Presenatations 2012-2015

[www.semenindonesia.co.id](http://www.semenindonesia.co.id)

[www.asi.or.id](http://www.asi.or.id)

[www.imacaward.com](http://www.imacaward.com)

[www.topbrand-award.com](http://www.topbrand-award.com)