

**DAMPAK STRATEGI BERTUMBUH TERHADAP KINERJA
PT SEMEN INDONESIA Tbk.**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat

Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Dara Nursafira Rasyid

2013120245

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Terakreditasi berdasarkan

Keputusan BAN – PT

Nomor: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

**THE IMPACT OF GROWTH STRATEGIES ON PERFORMANCES OF
PT SEMEN INDONESIA Tbk.**



UNDER GRADUATE THESIS

Submitted to complete a part of requirements

For Bachelor Degree in Economics

By:

Dara Nursafira Rasyid

2013120245

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMY

MANAGEMENT STUDY PROGRAM

(Accredited by The Decision of BAN-PT

Number: 227/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013)

BANDUNG

2017

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN



DAMPAK STRATEGI BERTUMBUH TERHADAP KINERJA
PT SEMEN INDONESIA Tbk.

Oleh:

Dara Nursafira Rasyid

2013120245

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2017

Ketua Jurusan Manajemen

Dra. Triyana Iskandarsyah, M.Si.

Pembimbing,

Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Dara Nursafira Rasyid
Tempat, tanggal lahir : Bandar Lampung, 17 Agustus 1994
Nomor pokok : 2013120245
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Dampak Strategi Bertumbuh Terhadap Kinerja PT Semen Indonesia Tbk.

dengan,

Pembimbing : Dra. Catharina Tan Lian Soei, M. M.

SAYA MENYATAKAN

Adapun benar-benar karya tulis saya sendiri:

1. Ada pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak manapun

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakan untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/pidana denda paling banyak Rp200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal: Juli 2017
Pembuat pernyataan:



(Dara Nursafira Rasyid)

ABSTRAK

Peningkatan konsumsi semen di Indonesia akibat dari pertumbuhan sektor properti dan pembangunan infrastruktur memberikan kesempatan bagi industri semen untuk tumbuh. PT Semen Indonesia Tbk sebagai salah satu perusahaan semen di Indonesia melakukan strategi untuk menyambut kesempatan tersebut. Namun dengan strategi pertumbuhan tersebut, kinerja Perseroan mulai mengalami penurunan sejak tahun 2012 hingga tahun 2015. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan masalah, bagaimana strategi bertumbuh dan tujuan PT Semen Indonesia Tbk, bagaimana kinerja PT Semen Indonesia Tbk, dan bagaimana dampak strategi terhadap kinerja PT Semen Indonesia Tbk.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif. Jenis data adalah data sekunder dan sumber data didapat dari laporan tahunan Perseroan, presentasi korporasi dari tahun 2012 hingga tahun 2015, *website* Perseroan dan Asosiasi Semen Indonesia dan berita koran. Teknik pengumpulan data dikumpulkan dengan cara studi kepustakaan. Data diolah menggunakan pendekatan kuantitatif dan hasilnya dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini akan menganalisis strategi yang dilakukan Perseroan kemudian menganalisis kinerja keuangan dan non keuangannya. Adapun kinerja keuangan yang dianalisis adalah aset, arus kas, pendapatan, dan rasio keseluruhan. Kinerja non-keuangan yang dianalisis adalah *Corporate Human Resources*, *Market Share*, *Corporate Image Index* dan *Top Brand Index*.

Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa strategi yang dilakukan Perseroan sejak tahun 2012 hingga 2015 adalah Perseroan melakukan strategi *backward integration* dengan mendirikan entitas anak dibidang batubara, strategi *horizontal integration* dengan mengakuisisi perusahaan semen, dan strategi *related diversification* dengan mendirikan entitas anak dibidang beton. Perseroan juga aktif dalam meningkatkan kapasitasnya dengan cara membangun pabrik baru dan *upgrading* fasilitas yang ada. Kinerja keuangan Perseroan setelah dianalisis memperlihatkan bahwa total aset Perseroan semakin bertambah, arus kas Perseroan dalam keadaan yang baik, pendapatan Perseroan menurun di akhir tahun 2015, serta Marjin Laba Bersih, Hasil Atas Aset dan Hasil Atas Ekuitas yang menurun dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Kemudian, kinerja non-keuangan setelah dianalisis memperlihatkan bahwa komposisi karyawan Perseroan banyak yang berasal dari kelompok umur yang sudah memasuki masa pensiun sehingga banyak karyawan yang harus keluar tiap tahunnya, pangsa pasar Perseroan sempat meningkat namun turun pada tahun 2014 dan 2015, *Corporate Image Index* Perseroan masih berada di peringkat dua, dan salah satu merek Perseroan yang hanya berhasil menduduki peringkat dua pada *Top Brand Index*. Dampak dari strategi yang dilakukan Perseroan adalah semakin besarnya ukuran Perseroan dan produk yang semakin beragam. Namun secara keseluruhan kinerja Perseroan mengalami penurunan.

Saran yang dapat diberikan adalah: (1) Meningkatkan penjualan semen eceran (2) Mengintensifkan penjualan di kawasan Sumatra dan Sulawesi serta memanfaatkan pasar ekspor (3) Menunda rencana pembangunan pabrik baru dan (4) meningkatkan kegiatan pemasaran.

Kata kunci: Strategi bertumbuh, analisis kinerja keuangan, HAE, HAA, Marjin Laba Bersih, *Corporate Human Resources*, *Top Brand Index*, *Corporate Image Index*.

ABSTRACT

The increase of cement consumption in Indonesia due to the growth of property and infrastructure construction provides an opportunity for the cement industry to grow. PT Semen Indonesia is one of Indonesia's major cement company that strategize to seize the opportunities. However with that growth strategy, there is a decline of corporates performance since 2012 until 2015. Based on this circumstances, this study identifies the research problems such as, how is the growth strategy and the objectives of PT Semen Indonesia Tbk, the company performances, and the impact of the strategy towards the performances of PT Semen Indonesia Tbk.

The research method used on this study is descriptive study. The type of data collected is secondary data retrieved from annual report, corporate presentation from 2012 to 2015, corporate and Asosiasi Semen Indonesia website and newspaper. The method used for data collection is literature study. The data is processed with quantitative approach and the result was analysed with qualitative approach. This research analysed the strategy and the financial performance and non-financial performance. The financial performance analysed are assets, cashflow, revenue, and overall ratio. The non-financial performance analysed are corporate human resources, market share, Corporate Image Index, and Top Brand Index.

This study revealed that the corporate strategy utilized since 2012 until 2015 are: (1) backward integration by establishing secondary company in coal mining, (2) horizontal integration strategy by acquisition of others cement company, (3) related diversification by establishing secondary company in concrete. PT Semen Indonesia Tbk actively increased their capacity by building new manufacturing plants and upgrading the existing facilities. This study also revealed an increased of assets, a stable cashflow, a decrease in the company's revenue at the end of 2015, and a decrease in the company's Net Profit Margin, Return On Asset, and Return On Equity since 2012. Furthermore, non-financial performance analysis revealed that the majority of the company's employees are in retirement age group, the company's market share had momentarily increased but suffered a decrease in the year 2014 and 2015, the company's corporate image index is still on the second rank and the company's brand also ranked on the second place in top brand index. Such growth strategy resulted in an increase of the company size and wider variety of products. However, the overall company's performances suffers a decrease.

The suggestions that can be offered are: (1) to increase the retail sales of cement (2) to intensify the sales in Sumatera and Sulawesi while utilizing exports (3) To postpone the plan of manufacturing plant construction and (4) to increase marketing activities.

Keywords: Growth Strategy, Financial analysis, ROE, ROA, Net Profit Margin, Corporate Human Resources, Top Brand Index, Corporate Image Index.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karna dengan rahmat dan seizin-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Dampak Strategi Bertumbuh Terhadap Kinerja PT Semen Indonesia Tbk” dengan baik.

Penyelesaian skripsi tentunya tidak lepas dari dukungan moral serta materil dari beberapa pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini penulis hendak mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang besar kepada:

1. Orang tua penulis yaitu Abdul Rasyid dan Hajerati Masud, serta seluruh keluarga besar penulis yang telah mendukung dan mendoakan penulis sejak masuk kuliah hingga penyelesaian skripsi.
2. Ibu Dra. Catharina Tan Lian Soei, M.M. selaku dosen pembimbing atas segala bentuk bimbingan, kritik, saran dan arahan yang diberikan kepada penulis selama proses pembuatan skripsi.
3. Bapak Ivan Prasetya, SE., MSM., M.Eng selaku dosen wali
4. Ibu Dra Triyana Iskandarsyah, M.Si selaku ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung juga selaku Ibu yang membimbing saya pada Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen.
5. Ibu Dr. Dra. Maria Merry Marianti, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
6. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
7. Seluruh staf tata usaha, pekarya dan perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
8. Teman-teman Manajemen UNPAR 2013.
9. Teman-teman Persatuan Mahasiswa UNPAR periode 2015-2016.
10. Rekan HMPSM yaitu Ican, Dicky, Evelyne, Cipo, Tia, Dio, Tsaqif, Bernie, Adizar, Iban, Sulis, Dika, Rian, Degita, Richard, Thea, Ryoji, dan Novel.
11. Seluruh Rekan HMPSM 2012 dan 2014.
12. Cilla, Ami, Ayank, Hune, Isni, Chika, Irene, Astrid, dan Rena selaku teman yang sudah tinggal bersama di kontrakan.
13. Isni, Irene, dan Agnes yang sudah menjadi sahabat dikala susah maupun senang.

14. Cintha selaku rekan kerja di divisi *marketing* The Goods Dept *Head Office* yang juga berjuang dalam mengerjakan skripsinya.
15. Seluruh rekan kerja di The Goods Dept *Head Office* termasuk *Digital Content* dan *Marketing* yang sudah mengizinkan penulis untuk bekerja sambil menyelesaikan skripsi.
16. Seluruh pihak yang ikut mendukung penulis dan membantu dalam penyelesaian skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dalam hal penulisan maupun pembahasan. Oleh karena itu penulis mengucapkan mohon maaf dan penulis terbuka dengan krtitik dan saran yang dapat menjadi masukan. Penulis berharap agar skripsi ini dapat berguna bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Agustus 2017.

Dara Nursafira Rasyid

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR GRAFIK	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Manfaat Penelitian	6
1.4 Kerangka Pemikiran	7
1.5 Lokasi dan Lamanya Penelitian	8
BAB 2	9
TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Konsep Manajemen Strategik	9
2.1.1 Visi dan Misi	10
2.2 Strategi	11
2.2.1 Evaluasi Strategi.....	11
2.2.2 Tingkatan Strategi	11
2.2.3 <i>Growth Strategies</i>	13
2.3 Kinerja Keuangan	19
2.4 Kinerja Non-Keuangan	25
BAB 3	28
METODE DAN OBJEK PENELITIAN	28
3.1 Metode Penelitian	28
3.2 Jenis dan Sumber Data	28
3.2.1 Data Sekunder	28

3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.4	Metode pengolahan dan Analisis Data	29
3.5	Gambaran Umum Perusahaan PT Semen Indonesia Tbk	29
BAB 4	41
HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1	Gambaran Umum Strategi Bertumbuh PT Semen Indonesia Tbk	41
4.1.1	Visi PT Semen Indonesia Tbk	41
4.1.2	Misi PT Semen Indonesia Tbk.....	41
4.1.3	Tujuan PT Semen Indonesia Tbk.....	43
4.1.4	Struktur Bisnis Usaha PT Semen Indonesia Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015.....	46
4.1.5	Fasilitas Produksi dan Distribusi PT Semen Indonesia Tbk Dari Tahun 2012 hingga Tahun 2015.....	47
4.1.6	Kepemilikan Entitas Anak PT Semen Indonesia Tbk dari tahun 2012 Hingga Tahun 2015.....	52
4.2	Analisis Kinerja PT Semen Indonesia Tbk dari tahun 2012 hingga tahun 2015	58
4.2.1	Analisis Total Aset.....	58
4.2.2	Analisis Pendapatan Usaha	61
4.2.3	Analisis Arus Kas.....	67
4.2.4	Analisis Rasio Keseluruhan	76
4.2.5	Analisis <i>Corporate Human Resources</i>	86
4.2.6	Analisis <i>Market Share</i>	90
4.2.7	Analisis <i>Corporate Image Index</i>	92
4.2.8	Analisis <i>Top Brand Index</i>	93
4.3	Dampak Strategi Bertumbuh PT Semen Indonesia Tbk.....	95
BAB 5	102
KESIMPULAN DAN SARAN	102
5.1	Kesimpulan	102
5.2	Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	108
RIWAYAT HIDUP	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Tabel Peningkatan Konsumsi Semen di Indonesia.....	1
Tabel 1.2.	Peringkat Pangsa Pasar Semen di Indonesia (dalam persen).....	2
Tabel 1.3.	Kapasitas Domestik Semen di Indonesia (dalam juta ton)	3
Tabel 1.4.	Laporan Ikhtisar Keuangan PT Semen Indonesia (dalam Rp Juta).....	5
Tabel 4.1.	Strategi <i>Backward Integration</i> PT Semen Indonesia Tbk Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015	53
Tabel 4.2.	Strategi <i>Horizontal Integration</i> PT Semen Indonesia Tbk Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015	53
Tabel 4.3.	Strategi <i>Related Diversification</i> PT Semen Indonesia Tbk Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015	54
Tabel 4.4.	Entitas Anak PT Varia Usaha Beton.....	56
Tabel 4.5.	Entitas anak Thang Long Cement Company	57
Tabel 4.6.	Entitas Anak PT Krakatau Semen Indonesia.....	58
Tabel 4.7.	Analisis Horizontal Aset PT Semen Indonesia Tbk dari Tahun 2012 hingga 2015 (dalam Rp Juta)	58
Tabel 4.8.	Analisis Horizontal Pendapatan Usaha PT. Semen Indonesia Tbk. Berdasarkan Segmen Usaha Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015 (Dalam Rp Juta)	62
Tabel 4.9.	Analisis Vertikal Pendapatan Usaha PT. Semen Indonesia Tbk. Berdasarkan Daerah Geografis Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015 (Dalam Rp Juta)	63
Tabel 4.10.	Analisis Horizontal Arus Kas Konsolidasian Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir 31 desember 2012, 2013, 2014, dan 2015 (dalam Rp ribu) 73	
Tabel 4.10.	(Lanjutan) Analisis Horizontal Arus Kas Konsolidasian Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir 31 desember 2012, 2013, 2014, dan 2015 (dalam Rp ribu)	74
Tabel 4.10.	(Lanjutan) Analisis Horizontal Arus Kas Konsolidasian Untuk Tahun-Tahun Yang Berakhir 31 desember 2012, 2013, 2014, dan 2015 (dalam Rp ribu)	75

Tabel 4.11.	Analisis Horizontal Terhadap Marjin Laba Bersih, Perputaran Total Aktiva, Penggandaan Tingkat Keuangan, Hasil Atas Aset (HAA), Hasil Atas Ekuitas (HAE) PT Semen Indonesia Tbk tahun 2012, 2013, 2014, dan 2015	76
Tabel 4.12.	Analisis Vertikal Komposisi Karyawan PT Semen Indonesia Tbk. Berdasarkan Jenjang Manajemen dan <i>Employee Turnover Rate</i> Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015.....	87
Tabel 4.13.	Analisis Vertikal Komposisi Karyawan PT Semen Indonesia Tbk. Berdasarkan Umur Pada Tahun 2012, 2013, 2014, dan 2015.....	89
Tabel 4.14.	Corporate Image Index Kategori Industri Semen pada tahun 2012, 2013, 2014 dan 2015	92
Tabel 4.15.	<i>Top Brand Index</i> Berdasarkan Kategori Produk Semen Pada Tahun 2012, 2013, 2014, dan tahun 2015.....	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Tahapan Transformasi Korporasi Perseroan.....	4
Gambar 2.1. Model Manajemen Stratejik Komprehensif.....	10
Gambar 2.2. Tingkatan Strategi.....	12
Gambar 2.3. Analisis DuPont <i>System</i>	24
Gambar 3.1. Logo PT Semen Indonesia Tbk.....	29
Gambar 4.1. Struktur Bisnis PT. Semen Indonesia Tbk Sebagai <i>Strategic Holding Company</i>	46
Gambar 4.2. Fasilitas Produksi dan Distribusi PT Semen Indonesia Tbk dari tahun 2012 Hingga Tahun 2015	48
Gambar 4.3. Analisis Sistem Dupont PT Semen Indonesia Tbk Tahun 2015.....	82
Gambar 4.4. Analisis Sistem Dupont PT Semen Indonesia Tbk Tahun 2013.....	83
Gambar 4.5. Analisis Sistem Dupont PT Semen Indonesia Tbk Tahun 2014.....	84
Gambar 4.6. Analisis Sistem Dupont PT Semen Indonesia Tbk Tahun 2015.....	85

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1. Peningkatan Volume Penjualan Semen PT Semen Indonesia Tbk Tahun 2012 hingga Tahun 2015 (dalam ton).....	65
Grafik 4.2. Kontribusi Penjualan Berdasarkan Jenis Kuantitas Semen PT Semen Indonesia Tbk Terhadap Total Penjualan Dari Tahun 2012 Hingga Tahun 2015.....	66
Grafik 4.3. Persentase Komponen Beban Pokok Pendapatan Terhadap Total Beban Pokok Pendapatan PT. Semen Indonesia Tbk Dari Tahun 2012 hingga Tahun 2015	80
Grafik 4.4. Grafik Pangsa Pasar PT. Semen Indonesia Tbk Tahun 2012, 2013, 2014 dan 2015.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 Laporan Posisi Keuangan Konsolidasi PT Semen Indonesia Tbk.
(dalam ribu rupiah) dari tahun 2012 hingga 2015
- LAMPIRAN 2 Laporan Laba Rugi Komprehensif PT Semen Indonesia Tbk. (dalam
ribu rupiah) dari tahun 2012 hingga 2015

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pembangunan masyarakat modern nyaris tak bisa meninggalkan semen. Semen merupakan salah satu bahan baku penting dalam pembangunan. Konsumsi semen di Indonesia sendiri mengalami peningkatan dari tahun 2012 hingga tahun 2015. Permintaan semen juga terus meningkat karena ditunjang pertumbuhan properti, serta program pembangunan infrastruktur yang terus didorong pemerintah hingga beberapa tahun ke depan. Peningkatan konsumsi serta permintaan tersebut memberikan peluang besar bagi pertumbuhan perusahaan dalam industri semen. Berikut data konsumsi semen di Indonesia:

Tabel 1.1. Tabel Peningkatan Konsumsi Semen di Indonesia

Tahun	Konsumsi
2012	54.96
2013	58.02
2014	61.93
2015	62.44

Sumber: Asosiasi Semen Indonesia (dalam juta ton)

Dari tabel diatas memperlihatkan konsumsi semen di Indonesia meningkat tiap tahunnya. Tidak hanya pasar di Indonesia, pasar regional yang juga ikut mengonsumsi semen dari Indonesia memberikan peluang besar bagi industri semen. Penyatuan zona ekonomi di ASEAN akan membuat lalu-lintas perdagangan semakin dinamis, sehingga pertumbuhan ekonomi di kawasan Masyarakat Ekonomi Asean diharapkan semakin membaik. Pertumbuhan ekonomi ini diharapkan dapat berimbas positif pada pertumbuhan konsumsi semen pada pasar regional. Prospek konsumsi semen di pasar Indonesia dan regional yang semakin membaik ini memberikan harapan cerah bagi produsen semen di Indonesia.

Terdapat 13 produsen semen di Industri semen di Indonesia. Berikut ini adalah data dari produsen semen beserta peringkat pangsa pasar industri semen di Indonesia:

Tabel 1.2. Peringkat Pangsa Pasar Semen di Indonesia (dalam persen)

No	Nama Produsen	Pangsa Pasar			
		2012	2013	2014	2015
1	PT Semen Indonesia Tbk	40.3	43.8	43.7	43.0
2	PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk	32.4	30.5	30.2	29.1
3	PT Holcim Indonesia Tbk	15.7	14.5	14.7	13.7
4	PT Semen Bosowa Maros	5.5	5.3	5.8	5.3
5	PT Lafarge Cement Indonesia	3.2	3.3	3.1	3.1
6	PT Semen Baturaja Tbk	2.4	2.1	2.1	2.3
7	PT Semen Kupang	0.4	0.4	0.3	0.3
8	PT Cemindo Gemilang				2.5

Sumber: *PT Semen Indonesia Tbk Corporate Presentation 2015*

Walaupun tingkat konsumsi semen di Indonesia terus meningkat tiap tahunnya, namun konsumsi semen perkapita menurut Asosiasi Semen Indonesia masih rendah yaitu 238 kilogram perkapita jika dibandingkan dengan Singapura 1.104 kilogram, Malaysia 734 kilogram, Vietnam 540 kilogram dan Thailand 505 kilogram perkapita. Rendahnya konsumsi semen perkapita Indonesia dibandingkan dengan negara-negara di kawasan ASEAN menjadi tantangan sekaligus peluang bagi Industri persemenan di Indonesia.

Tantangan lain yang dihadapi industri persemenan di Indonesia adalah kondisi persaingan yang semakin ketat. Meningkatnya pembangunan sektor properti dan infrastruktur, menjadikan industri semen berkembang dan menjadi salah satu sektor yang menarik minat para investor. Beberapa rencana pembangunan pabrik baru kemudian bermunculan baik dari produsen eksisting, dalam rangka ekspansi usaha, maupun dari calon produsen semen baru, dalam rangka memperluas cakupan usaha. Rencana pembangunan pabrik ini akan menambah kapasitas domestik nasional dalam memproduksi semen. Beberapa produsen yang mempunyai rencana pembangunan tersebut telah merealisasikannya. Berikut data kapasitas domestik semen di Indonesia dari tahun 2012 hingga 2015:

Tabel 1.3. Kapasitas Domestik Semen di Indonesia (dalam juta ton)

No	Nama Produsen	2012	2013	2014	2015
1	PT Semen Indonesia Tbk	22.5	27.7	29.5	30
2	PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk	18.6	20.5	20.5	25.9
3	PT Holcim Indonesia Tbk	8.5	10.4	12.1	12.1
4	PT Semen Bosowa Maros	4.8	6	6	6
5	PT Lafarge Cement Indonesia	1.6	1.6	1.6	1.6
6	PT Semen Baturaja Tbk	1.3	1.3	1.3	2
7	PT Semen Kupang	0.5	0.5	0.5	0.5
Total		57.8	68	71.5	78.1

Sumber: *Corporate Presentation* PT Semen Indonesia Tbk

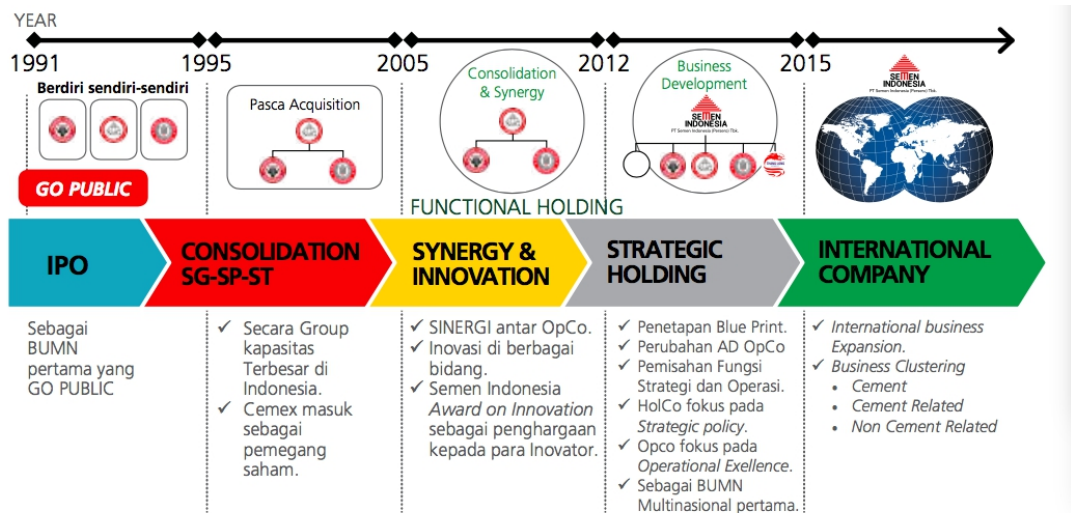
Data diatas menunjukkan pertambahan total kapasitas domestik tiap tahunnya yang berarti terdapat beberapa produsen yang menambah kapasitasnya baik dengan cara membangun pabrik baru, meng-*upgrade* pabrik yang ada dan atau mengakuisisi perusahaan semen lain. Situasi ini menjadi momentum bagi para produsen untuk senantiasa mencari cara dan strategi dalam menghadapi kondisi yang menantang ini. Untuk dapat bertahan, para pemain ini harus menyiapkan strategi untuk menghadapi kondisi sulit agar dapat memenangkan persaingan untuk tetap terus bertumbuh.

Strategi pertumbuhan merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan berorientasi pada perluasan aktivitas perusahaan. Perusahaan yang bergerak dalam industri yang sedang meluas atau berkembang harus bertumbuh untuk dapat bertahan. Sebuah korporasi dapat bertumbuh secara internal dengan memperluas kegiatan operasinya baik secara global maupun domestik, atau dapat juga bertumbuh secara external melalui *merger*, akuisisi dan aliansi strategis (Wheelen & Hunger, 2015:221).

PT Semen Indonesia Tbk yang merupakan objek dari penelitian ini adalah salah satu produsen semen di Indonesia. Sebagai *market leader* di industri semen, Perseroan tetap tak luput dari persaingan yang terjadi. PT Semen Indonesia Tbk merupakan perusahaan terbuka pertama milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diresmikan pada tanggal 7 agustus 1957. Sejak didirikan, PT Semen Indonesia Tbk melakukan berbagai langkah strategis yang menyebabkan Perseroan menjadi

penguasa pangsa pasar semen hingga saat ini dan tetap mempertahankan posisi tersebut. Berikut adalah tahapan transformasi korporasi Perseroan:

Gambar 1.1. Tahapan Transformasi Korporasi Perseroan



Sumber: Laporan Tahunan PT Semen Indonesia Tbk tahun 2015

Pada tahun 2012 Perseroan menetapkan diri untuk mengembangkan usahanya. Dalam rangka pengembangan usaha tersebut Perseroan melakukan beberapa inisiatif strategi. Berbagai strategi yang diterapkan pada tahun 2012 meliputi strategi bertumbuh yaitu meningkatkan kapasitas produksi yang ditempuh dengan tiga cara yakni, membangun pabrik dan fasilitas baru, akuisisi perusahaan dan menjalankan program *upgrading*. Inisiatif strategi tersebut bertujuan agar Perseroan mampu bertahan dan tumbuh berkelanjutan. Adapun tujuan jangka panjang PT Semen Indonesia Tbk adalah:

1. Pertumbuhan Kapasitas
2. Pengamanan Energi
3. Pemenuhan Kebutuhan Konsumen
4. Penguatan Citra Korporasi
5. Kemampuan menjaga Pertumbuhan
6. Pengendalian Risiko Utama

Kondisi lingkungan eksternal dan internal menjadi faktor yang berpengaruh

terhadap pengembangan usaha tersebut. Kondisi makro ekonomi Indonesia memengaruhi kebijakan pemerintah dalam merealisasikan pembangunan infrastruktur serta daya beli masyarakat yang melemah memengaruhi laju pertumbuhan bisnis properti. Sementara kedua hal tersebut berpengaruh terhadap permintaan semen. Pada pasar Indonesia sendiri, terdapat beberapa faktor yang mendukung permintaan semen yaitu:

1. Pertumbuhan infrastruktur
2. Bisnis komersial dan industrial
3. Pasar potensial
4. *Housing*
5. Konsumsi semen perkapita
6. Demografi

Harga jual semen per ton yang semakin kompetitif akibat persaingan juga menjadi salah satu tantangan bagi Perseroan. Akibatnya selama tahun 2012 hingga tahun 2015 Perseroan mengalami penurunan kinerja. Berikut adalah data laporan ikhtisar keuangan PT Semen Indonesia Tbk dari tahun 2012 hingga 2015:

Tabel 1.4. Laporan Ikhtisar Keuangan PT Semen Indonesia (dalam Rp Juta)

Keterangan	2012	2013	2014	2015
<i>Sales</i>	19.598.248	24.501.241	26.987.035	26.948.004
EBITDA	6.869.077	8.099.042	8.296.817	7.427.384
<i>Margin EBITDA</i>	35%	33,1%	30,7%	27,6%
ROE	27,90%	25,7%	23,2%	17,1%
ROA	18,20%	17,40%	16,20%	11,90%

Sumber: Laporan tahunan PT Semen Indonesia Tbk yang telah diolah kembali

Dari tabel tersebut terlihat penurunan penjualan dan EBITDA pada tahun 2015. *Margin EBITDA*, ROE dan ROA mengalami penurunan empat tahun berturut-turut. Penurunan kinerja keuangan ini tidak selaras dengan pertumbuhan kapasitas perusahaan. Menurut penulis berdasarkan kinerja keuangan tersebut, strategi bertumbuh perseroan tidak dapat mengantar Perseroan pada tujuan yang diharapkan. Dari penjelasan di atas maka penulis tertarik untuk menganalisis dampak dari strategi bertumbuh yang dilakukan PT Semen Indonesia Tbk. Penelitian ini akan membahas

strategi bertumbuh yang dilakukan PT Semen Indonesia Tbk serta dampak pada kinerja keuangan dan non-keuangan Perseroan sehingga dapat diketahui apakah dengan strategi tersebut Perseroan dapat secara efektif mencapai tujuannya atau tidak. Sesuai dengan penjelasan diatas, maka penulis tertarik untuk menulis penelitian yang berjudul **“Dampak Strategi Bertumbuh Terhadap Kinerja PT Semen Indonesia Tbk.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang penelitian di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi bertumbuh dan tujuan PT Semen Indonesia Tbk ?
2. Bagaimana kinerja PT Semen Indonesia Tbk?
3. Bagaimana dampak strategi terhadap kinerja PT Semen Indonesia Tbk ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan strategi bertumbuh dan tujuan PT Semen Indonesia Tbk
2. Menganalisis kinerja PT Semen Indonesia Tbk
3. Mengetahui dampak strategi terhadap kinerja PT Semen Indonesia Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis
Membantu penulis dalam menambah serta mengembangkan wawasan dan kemampuan dalam menganalisis dan mengevaluasi strategi terhadap Perseroan.
2. Bagi PT Semen Indonesia Tbk
Memberikan tambahan informasi dan masukan kepada PT Semen Indonesia Tbk mengenai strategi yang dapat digunakan Perseroan dalam upaya memperbaiki kinerja sehingga Perseroan dapat bersaing dan mencapai tujuannya.
3. Bagi pembaca dan pihak lain

Memberikan wawasan yang lebih mengenai bidang kajian manajemen stratejik dan memberikan informasi serta referensi terhadap permasalahan yang bersangkutan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Fred R. David (2011:6) menulis bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang meyakinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa yang akan datang. Manajemen strategi adalah serangkaian proses yang didalamnya terdapat keputusan mengenai fungsi-fungsi tersebut. Keputusan tersebut diharapkan tidak hanya untuk pengembangan bisnis namun juga untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Setiap perusahaan mempunyai strategi untuk mencapai tujuannya. Namun pada kenyataannya strategi terbaik dapat menjadi usang sejalan dengan berubahnya kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Perubahan kondisi ini memerlukan perusahaan untuk menganalisis strategi agar terlihat dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari analisis tersebut kemudian dapat digunakan untuk mengetahui apakah strategi tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2012:19) perusahaan mempunyai tiga jenis strategi yaitu: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporat menjelaskan tujuan perusahaan secara keseluruhan dalam hal pencapaian tujuan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produknya. Salah satu kunci dari strategi korporat yaitu *Directional Strategy* yang terdiri dari tiga orientasi yaitu: *growth*, *stability*, dan *retrenchment*. Strategi yang paling sering digunakan adalah strategi yang didesain untuk mencapai pertumbuhan penjualan, aset, laba atau kombinasi dari beberapa hal tersebut. Perusahaan yang melakukan usahanya di industri yang sedang ekspansi harus bertumbuh untuk bertahan. Pertumbuhan tersebut kemudian menjadi indikator untuk mengetahui kinerja perusahaan.

Kinerja menurut Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2015:55) merupakan hasil akhir dari aktivitas perusahaan. Untuk mengetahui keberhasilan strategi yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya, penilaian kinerja perusahaan dapat

digunakan. Kinerja dapat dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan . Kinerja keuangan dapat dianalisis dengan menganalisa laporan keuangan. Kinerja non-keuangan dapat dianalisis dengan melihat kriteria seperti: pangsa pasar, *Corporate Human Resources* dan merek. Penelitian ini akan menganalisis strategi yang dilakukan perusahaan kemudian menganalisis kinerja keuangan dan non keuangannya. Setelah analisis dilakukan kemudian akan dilakukan evaluasi strategi. Menurut Fred R. David (2011:7) evaluasi strategi merupakan tahapan terakhir pada manajemen stratejik. Evaluasi strategi adalah penting karena organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dimana faktor eksternal dan internal sering berganti dengan cepat dan dramatis (2011:288). Evaluasi strategi merupakan sebuah proses manajemen strategi yang dilakukan untuk memastikan bahwa strategi telah terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuannya. Dengan evaluasi ini maka dapat terlihat apakah strategi sebuah organisasi telah terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuannya.

1.6 Lokasi dan Lamanya Penelitian

Lokasi yang akan diteliti adalah PT Semen Indonesia Tbk. yang berlokasi di Jakarta dan lama penelitian ini adalah 4 bulan.