

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN VOLUME EKSPOR

(STUDI PADA PT. SEMEN INDONESIA Tbk)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

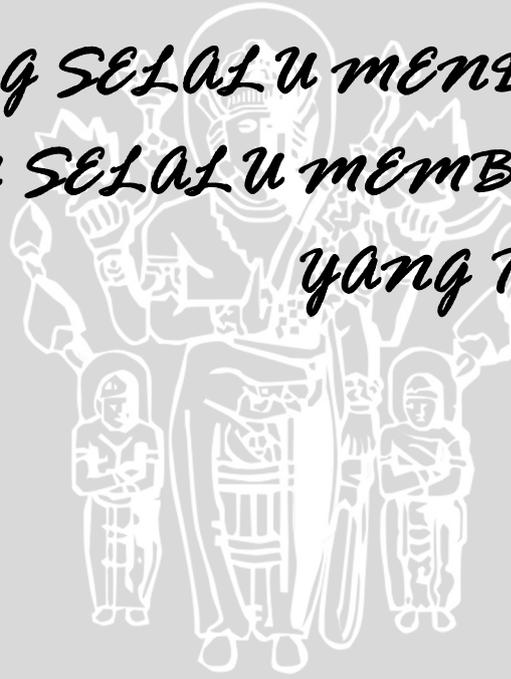
**ALIFTA PRAJNA SUYOSO
NIM 125030307111002**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2017**

**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA**

**TBUNDA DAN ADIKKU TERCINTA
yang SELALU MENDUKUNG
DAN SELALU MEMBERIKAN
yang TERBAIK**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume
Ekspor (Studi pada PT Semen Indonesia Tbk)

Disusun oleh : Alifta Prajna Suyoso

NIM : 125030307111002

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 7 Oktober 2016

Komisi Pembimbing
Ketua

Anggota



Dr.Drs. EDY YULIANTO, MP
NIP. 19600728 198601 1 001



ANDRIANI KUSUMAWATI, S.Sos., M.Si
NIP. 19760414 200212 2 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya membenarkan dengan sebenar-benarnya baha sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Ekspor (Studi pada PT Semen Indonesia Tbk)**” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 7 Oktober 2016



Alifta Prajna Suyoso
125030307111002

RINGKASAN

Alifta Prajna Suyoso, 2016, Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Ekspor (Studi pada PT Semen Indonesia Tbk), Pembimbing Utama Dr. Drs Edy Yulianto, MP dan Pembimbing Pendamping Andriani Kusumawati,S,Sos.,M.Si.,DBA , Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 158 Hal +xv.

PT Semen Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia, yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur, salah satu tujuan perusahaan yaitu menjadi produsen semen yang berdaya saing tinggi, sehingga dibutuhkan strategi dalam melakukan pemasaran agar dapat meningkatkan penjualan serta bersaing dengan pesaing baik dari dalam negeri maupun luar negeri dan meningkatkan volume penjualan yang tidak stabil.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan PT Semen Indonesia (2) Mengetahui faktor peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan (3) Menganalisis strategi yang tepat digunakan perusahaan untuk meningkatkan volume ekspor. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*), dengan matriks EFAS, IFAS, IE, dan matriks SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia Tbk menggunakan strategi STP dan bauran pemasaran dalam pemasarannya. Melalui Analisis SWOT diketahui bahwa kekuatan perusahaan terletak pada kualitas produk yang dimiliki PT Semen Indonesia terjamin, sedangkan kelemahan perusahaan terletak pada proses *packing* yang dapat meningkatkan biaya. Peluang perusahaan adalah permintaan pasar tinggi di di Asia Tenggara, sedangkan ancaman perusahaan adalah pesaing dari perusahaan besar dengan produk yang sejenis.

Alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan yaitu mempertahankan dan memanfaatkan macam produk, kualitas produk, jangkauan distribusi, bahan baku, memanfaatkan fundamental keuangan, dan mempertahankan Sumber Daya Manusia, terus melakukan kegiatan promosi, melakukan riset pasar, menambah pabrik baru di tempat strategis untuk mengurangi biaya sehingga harga dapat lebih bersaing dan sebaiknya pabrik baru terletak di dekat pabrik packing plant dan dermaga distribusi agar dapat mengurangi biaya dan menekan harga jual produk.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu strategi yang telah diterapkan PT Semen Indonesia sudah cukup baik, akan tetapi untuk keberlangsungan ekspor perusahaan, perlu ditingkatkan lagi dengan beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan berdasarkan visi, misi, analisis internal dan eksternal perusahaan.

Kata kunci: strategi pemasaran, semen, volume ekspor, ekspor.

SUMMARY

Aliftha Prajna Suyoso, 2016, **Analysis of Marketing Strategy to Increase Export Volume** (Study at PT Semen Indonesia Tbk), Primary Advisor Dr. Drs Edy Yulianto,MP and secondary Advisor Andriani Kusumawati,S.Sos.,M.Si.,DBA, Faculty of Administration Brawijaya University,158 page + xv.

PT Semen Indonesia Tbk is one of the largest cement company in Indonesia, which is located in Gresik, East Java, one of the objectives of the company is a manufacturer of cement is highly competitive, so it needs a strategy in marketing in order to increase sales and compete with domestic company and multinational company and to increase sale's volume which are unstable.

The purpose of this research are (1) To figure out marketing strategies applied by company (2) To figure out opportunities and threats, strengths and weaknesses factor of company, and (3) To analyze the appropriate strategies to be implemented by PT Semen Indonesia to increase volume of export. The type of this research is descriptive qualitative research with study. The method of analysis is SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), with the analysis of EFAS, IFAS, IE, and SWOT matrix.

The result show that PT Semen Indonesia are using STP strategy and Marketing Mix to its marketing. By SWOT analysis, it known that the company's strength is secure quality of PT Semen Indonesia's product, while the company's weaknesses is packing's process can increase cost. The company's opportunities is high demand in South Asia, while the company's threats is competitors from company with same product.

Alternative strategies that can be used by PT Semen Indonesia are defend and take advantage of type product, quality product, range of distribution, raw material, take advantage financial fundamentals, and defend human resources, continue to carry out promotional activities, to do market research, adding a new plant in a strategic place to reduce costs so the price can be more competitive and the new plant should be located near the factory packing plant and pier of distribution in order to reduce costs and reduce the selling price of product.

The conclusion obtained in this study that the company strategies that have been applied already good enough, but for the sustainability company's export, it needs to be improved again with several alternative strategies that have been formulated based on the vision, mission, internal and external analysis of company.

Keywords: marketing strategy, cement, volume export, export.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk melaksanakan, menyelesaikan, dan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Ekspor pada PT Semen Indonesia Tbk, Gresik, Jawa Timur” ini menggunakan analisis *SWOT*. Hasil analisis ini dapat digunakan untuk menyusun strategi apa yang dapat digunakan PT Semen Indonesia Tbk untuk meningkatkan volume ekspor.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Dra. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Drs Edy Yulianto, MP dan Ibu Andriani Kusumawati.,S.Sos.,M.Si.,DBA selaku Dosen Pembimbing yang telah

meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

4. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Bisnis Internasional yang telah membeikan ilmu dan pengalaman berharga selama proses perkuliahan.
5. Orang tua yang sangat saya sayangi, adik saya dan seluruh keluarga besar tercinta, terima kasih atas kasih sayang, perhatian, doa, dukungan, kesabaran, dan segala pengorbanan kepada penulis.
6. Bapak Gathut Wicaksono,ST.,M.Med.Kom (Bureau of Market Plan & Customer Service) selaku pembimbing di PT Semen Indonesia Tbk yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan kepada penulis. Bapak Sri Ginanjar Muhammad (Bureau of Marketing Planning) dan Ibu Ari Dwi Rachma Rini (Bureau of Marketing Planning) selaku *informant* dari PT Semen Indonesia Tbk yang telah meluangkan waktu untuk memberikan pendapat dan saran kepada penulis.
7. Aloysius Sugar Dwiranda terima kasih atas kasih sayang, dukungan, doa, dan perhatiannya.
8. Teman-teman Bisnis Internasional 2012 terima kasih atas kerjasamanya dan segala kenangan selama duduk di bangku kuliah.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan dan dukungan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa

depan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 7 Oktober 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSEMBAHAN	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
RINGKASAN	iv
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	8
B. Pemetaan Penelitian Terdahulu	13
C. Kajian Teori	21
1. Perdagangan Internasional	21
2. Pemasaran Internasional.....	22
3. Strategi Memasuki Pasar Internasional	26
4. Cara dan Teori Memasuki Pasar Internasional...	34
5. Analisis Lingkungan Perusahaan	37
a. Analisis Lingkungan Eksternal	38
1) Analisis Lingkungan Umum	39
2) Analisis Lingkungan Industri.....	41
b. Analisis Lingkungan Internal.....	42
1) Pemasaran	43
2) Keuangan.....	43
3) Sumber daya manusia	43
4) Produksi dan operasi	43
5) Penelitian dan pengembangan.....	44
6. Analisis <i>SWOT</i>	44
1) <i>IFAS</i>	45
2) <i>EFAS</i>	46
3) <i>Matriks Internal Eksternal (IE)</i>	47



4) Matriks SWOT.....	49
a. SO.....	50
b. ST.....	51
c. WO.....	51
d. WT.....	51
7. Alternatif Strategi.....	51
a. Strategi Integrasi.....	52
b. Strategi Intensif.....	53
c. Strategi Diversifikasi.....	53
d. Strategi Bertahan.....	54
8. Hubungan Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Volume Ekspor.....	54

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	56
B. Fokus Penelitian.....	58
C. Lokasi Penelitian.....	58
D. Sumber Data.....	59
E. Teknik Pengumpulan Data.....	60
F. Instrumen Penelitian.....	61
G. Metode Analisis.....	62

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum.....	64
B. Strategi Pemasaran.....	82
1. Strategi STP.....	82
2. Bauran Pemasaran.....	84
C. Volume Penjualan Ekspor.....	92
D. Analisis lingkungan perusahaan.....	93
1. Analisis Lingkungan Internal.....	93
a. Keuangan.....	93
b. Pemasaran.....	95
c. Sumber daya manusia.....	99
d. Operasi dan produksi.....	101
e. Penelitian dan Pengembangan.....	105
2. Analisis Lingkungan Eksternal.....	106
a. Analisis Lingkungan umum.....	106
1. Demografi.....	106
2. Ekonomi.....	107
3. Sosiokultural.....	119
4. Teknologi.....	111
5. Politik-hukum.....	112
b. Analisis Lingkungan Industri.....	114
1. Ancaman Pesaing Baru.....	114
2. Kekuatan posisi pemasok.....	115

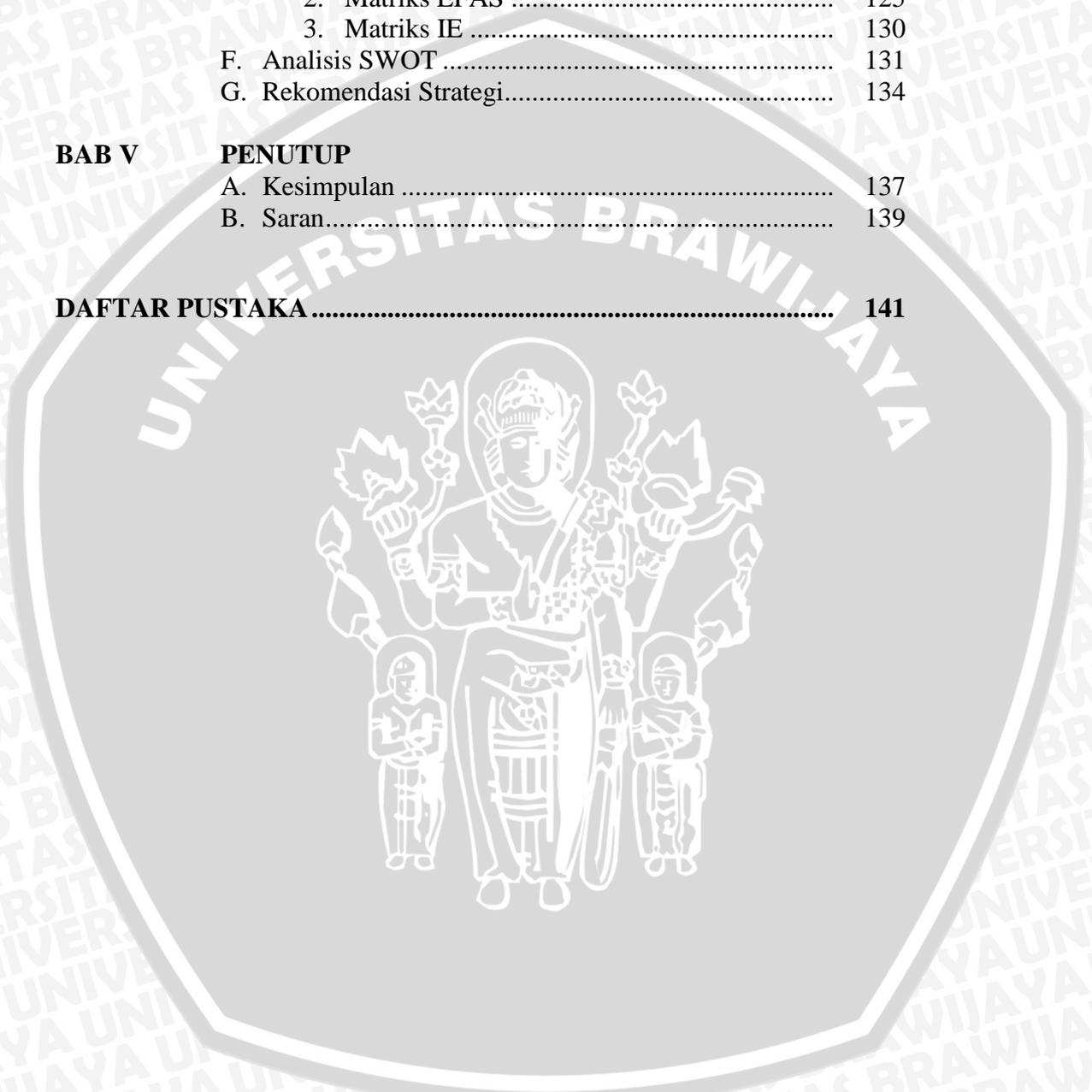
3. Kekuatan posisi pembeli	116
4. Persaingan antar perusahaan	118
E. Matriks IFAS, EFAS, dan IE	120
1. Matriks IFAS.....	120
2. Matriks EFAS	125
3. Matriks IE	130
F. Analisis SWOT	131
G. Rekomendasi Strategi.....	134

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan	137
B. Saran.....	139

DAFTAR PUSTAKA	141
-----------------------------	------------



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Pemetaan Penelitian Terdahulu.....	13
2.	Format Matriks <i>IFAS</i>	45
3.	Format Matriks <i>EFAS</i>	46
4.	Format Matriks <i>IE</i>	49
5.	Format Matriks <i>SWOT</i>	50
6.	Asset PT Semen Indonesia.....	93
7.	Pendapatan PT Semen Indonesia	94
8.	Volume penjualan semen untuk lokal dan regional	99
9.	Jumlah Karyawan PT Semen Indonesia Tahun 2012-2015	101
10.	Volume dan Kapasitas Produksi PT Semen Indonesia	102
11.	Harga Rata-rata Semen di Provinsi Jawa Timur Tanggal 14 September 2016.....	117
12.	Volume Penjualan PT Semen Indonesia.....	118
13.	Perbandingan Volume Penjualan Semen PT Semen Indonesia, PT Holcim, dan PT Tiga Roda Tahun 2015.....	119
14.	Matriks <i>IFAS</i> di PT Semen Indonesia.....	124
15.	Matriks <i>EFAS</i> PT Semen Indonesia.....	129
16.	Matriks <i>IE</i> PT Semen Indonesia Tahun 2016	130
17.	Matriks <i>SWOT</i> PT Semen Indonesia.....	133

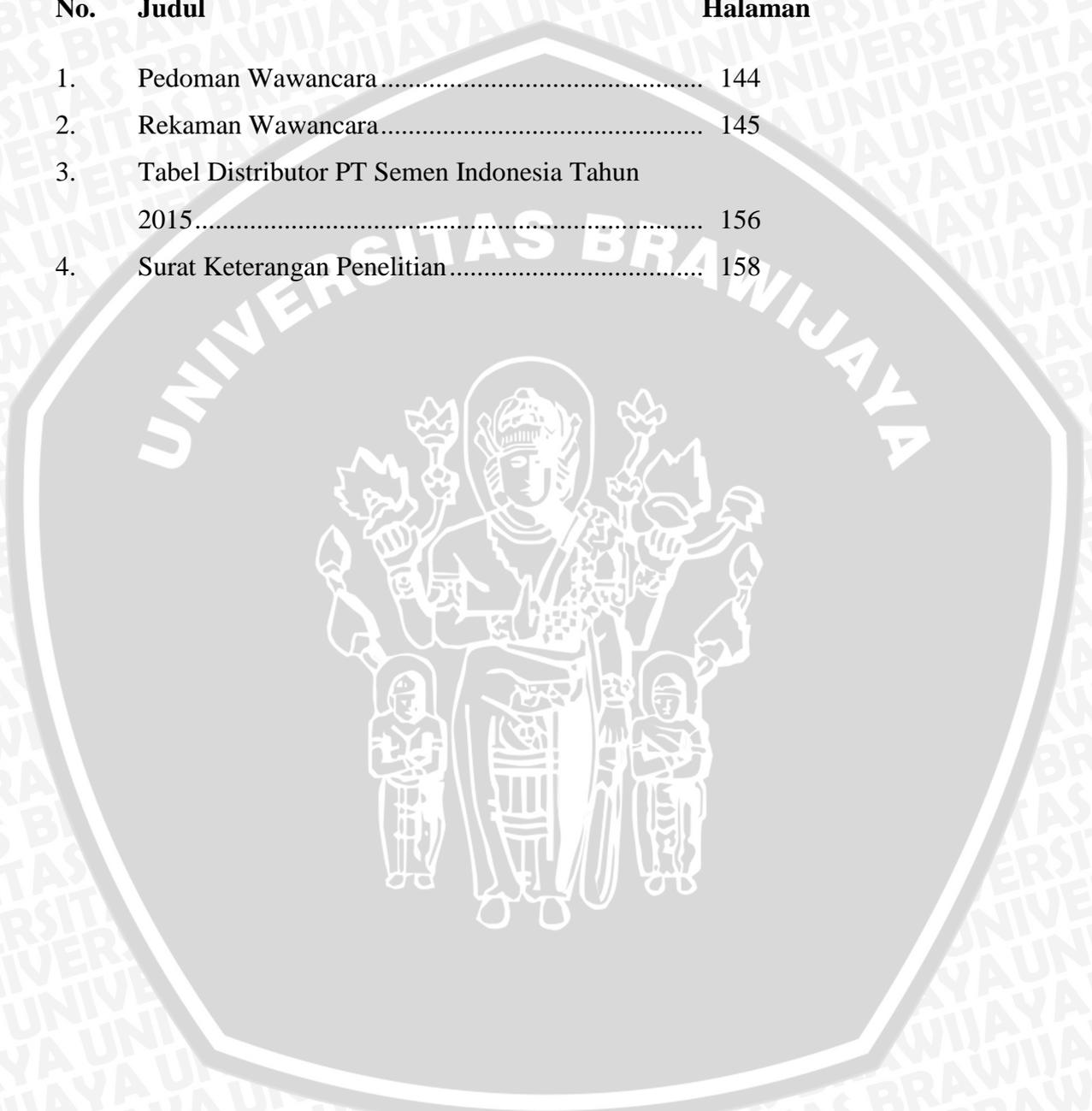
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Pertumbuhan Kepemilikan Pemegang Saham	65
2.	Logo PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	66
3.	Transformasi Perseroan.....	68
4.	Struktur Perusahaan	79
5.	Peta Distribusi PT Semen Indonesia.....	92
6.	Diagram <i>Net Income</i> PT Semen Indonesia tahun 2010-2014.....	95
7.	Mekanisme Distribusi PT Semen Indonesia	96
8.	Mekanisme Transaksi.....	103



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Pedoman Wawancara.....	144
2.	Rekaman Wawancara.....	145
3.	Tabel Distributor PT Semen Indonesia Tahun 2015.....	156
4.	Surat Keterangan Penelitian.....	158



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi adalah suatu keadaan mendunia dimana hubungan sosial dan saling ketergantungan antar negara semakin besar. Hubungan antar negara melalui sebuah perdagangan internasional yang akan menjadi motor penggerak bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara karena akan dapat menjadi salah satu ukuran dari pertumbuhan atau pencapaian perekonomian negara tersebut. Pada era globalisasi saat ini perdagangan internasional dilakukan dengan membuat kesepakatan antar negara-negara di suatu kawasan tertentu.

Salah satunya adalah kesepakatan antar negara di Asia Tenggara yang disebut sebagai Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), MEA ini adalah bentuk kerjasama ekonomi di kalangan negara-negara anggota yang tergabung dalam ASEAN berupa kesepakatan untuk menciptakan perdagangan bebas hambatan tariff (bea cukai) bagi negara-negara anggotanya. Tujuan dari Masyarakat Ekonomi ASEAN adalah menjadikan ASEAN sebagai Negara dengan basis produksi dan mengurangi kemiskinan dan kesenjangan pembangunan di antara negara anggota melalui bantuan dan kerjasama yang saling menguntungkan. (Winantyo, 2008: 13)

Indonesia sebagai salah satu negara di Asia Tenggara memiliki potensi dan peluang yang besar untuk meningkatkan perekonomian nasional

melalui Masyarakat Ekonomi ASEAN dengan melakukan perdagangan internasional. Terdapat dua alasan utama suatu negara melakukan perdagangan internasional yang masing-masing memberikan keuntungan perdagangan. Pertama, negara melakukan perdagangan internasional karena setiap negara berbeda satu sama lain seperti perbedaan sumber daya, selera konsumsi, faktor produksi, kondisi ekonomi, dan tingkat penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Kedua, negara melakukan perdagangan internasional dengan tujuan mencapai skala yang lebih besar yang dinilai lebih efisien daripada memproduksi segala jenis barang.

Perkembangan perdagangan internasional juga berdampak pada perkembangan dunia bisnis yang semakin ketat dan penuh persaingan. Persaingan yang akan membuat para pelaku bisnis harus mempunyai suatu strategi yang inovatif untuk dapat terus bertahan di pasarnya. Persaingan ini juga memberikan keuntungan yaitu berupa peluang untuk memasuki pasar internasional karena pertumbuhan pasar internasional lebih prospektif daripada pasar lokal. Salah satu alternatif yang dipilih oleh perusahaan untuk memasuki pasar internasional adalah melalui ekspor baik ekspor langsung atau ekspor tidak langsung.

Ekspor adalah kegiatan mengeluarkan atau menjual suatu produk/barang ke luar negeri. Ekspor sering digunakan oleh perusahaan dengan skala bisnis kecil sampai perusahaan dengan skala bisnis besar untuk bersaing di tingkat internasional, dan juga merupakan salah satu sumber devisa bagi cadangan devisa negara. Namun ada beberapa hal yang perlu

diperhatikan diantaranya memperhatikan mutu produk, menjaga konsistensi pasokan produk, memahami aturan ekspor impor, dan mengetahui prosedur ekspor.

Salah satu produk atau barang yang diekspor oleh Indonesia adalah semen. Semen adalah zat yang digunakan untuk merekat batu, bata, batako, maupun bahan bangunan lainnya. Salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia adalah PT Semen Indonesia. PT Semen Indonesia adalah BUMN pertama yang berstatus *multi national corporation* setelah pada tanggal 18 Desember 2012 dilakukan penandatanganan transaksi final akuisisi 70 persen saham Thang Long Cement, perusahaan semen terkemuka Vietnam yang memiliki kapasitas produksi 2,3 juta ton/tahun. Melalui Akuisisi ini mengukuhkan posisi Perseroan sebagai perusahaan semen terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas sampai tahun 2013 sebesar 30 juta ton per tahun. Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan, resmi mengganti nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penggantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *Strategic Holding Group* yang ditargetkan dan diyakini mampu mensinergikan seluruh kegiatan operasional. Saat ini kapasitas terpasang Semen Indonesia sebesar 29 juta ton semen per tahun, dan menguasai sekitar 42% pangsa pasar semen domestik. Semen Indonesia memiliki anak perusahaan PT Semen Gresik, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa dan Thang Long Cement.

PT Semen Indonesia memproduksi berbagai jenis semen. Semen utama yang diproduksi adalah semen Portland Tipe II-V (Non-OPC). Di samping itu, juga memproduksi berbagai tipe khusus dan semen campur (*mixed cement*), untuk penggunaan yang terbatas. Semen produksi perseroan memiliki kualitas yang tinggi dan telah memenuhi standar SNI, ini wujud komitmen perusahaan sebagai produsen semen berkualitas di Indonesia dan produsen semen terbesar di Asia Tenggara. Semen Portland Tipe I dan PPC tersedia di pasar retail, sementara jenis lainnya hanya diproduksi berdasarkan pesanan dalam jumlah tertentu. Produk-produk tersebut dipasarkan terutama untuk kebutuhan pasar dalam negeri dan sebagian lainnya diekspor. Sebagian besar produk dipasarkan dalam bentuk kemasan zak, sedangkan selebihnya dalam bentuk curah. PT Semen Indonesia merupakan produsen semen yang memiliki berbagai jenis produk semen berkualitas untuk memenuhi kebutuhan pasar di Indonesia.

Selain penjualan di dalam negeri, PT Semen Indonesia juga melakukan ekspor ke beberapa negara antara lain: Singapura, Malaysia, Korea, Vietnam, Taiwan, Hongkong, Kamboja, Bangladesh, Yaman, Norfolk USA, Australia, Canary Island, Mauritius, Nigeria, Mozambik, Gambia, Benin dan Madagaskar. Persaingan industri semen semakin ketat dengan munculnya produsen baru yang mungkin juga sudah melakukan ekspor, seperti Semen Merah Putih, Semen Anhuicoach, Siam Cement, dan Semen Pan Asia. Strategi pemasaran sangat diperlukan untuk dapat bersaing dengan para pesaing tersebut dan untuk meningkatkan volume ekspor PT

Semen Indonesia. Oleh karena itu, peneliti berharap dapat merumuskan strategi alternatif untuk menghadapi para pesaing dan keadaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul “**Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Ekspor (Studi pada PT Semen Indonesia Tbk)**”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang ada dapat dijelaskan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan strategi pemasaran PT Semen Indonesia ?
2. Apakah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT Semen Indonesia dalam melakukan kegiatan ekspor ?
3. Apakah strategi yang tepat untuk digunakan oleh PT Semen Indonesia untuk meningkatkan volume ekspor ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan PT Semen Indonesia.
2. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT Semen Indonesia dalam melakukan kegiatan ekspor.
3. Menganalisis strategi yang tepat digunakan oleh PT Semen Indonesia untuk meningkatkan volume ekspor.

D. Kontribusi Penelitian

Setiap penelitian dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis.

Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Praktis

a. Hasil penelitian dapat digunakan PT Semen Indonesia sebagai dokumentasi mengenai gambaran dan profil perusahaan yang telah disusun oleh peneliti melalui hasil observasi dan wawancara yang dilakukan serta alternatif strategi yang digunakan perusahaan sesuai dengan analisis lingkungan eksternal perusahaan.

b. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk melatih sikap dan cara berpikir secara kritis serta dapat memperluas pengetahuan tentang penerapan ilmu yang didapat selama perkuliahan dengan kenyataan yang ada.

2. Secara Teoritis

a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan disiplin Ilmu Administrasi Bisnis, khususnya program Bisnis Internasional.

b. Sebagai bahan banding dan referensi yang bermanfaat apabila diperlukan bagi peneliti-peneliti lain yang berminat untuk mengadakan penelitian yang serupa mengenai strategi pemasaran.

E. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini akan disusun secara sistematis agar memudahkan peneliti dalam menguraikan masing-masing bab dan pembaca

lebih mudah memahami penelitian ini. Adapun sistematis pembahasan tersebut sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN, bab ini menguraikan Latar Belakang, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kontribusi Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA, bab ini menguraikan Penelitian Terdahulu, Pemetaan Penulisan Terdahulu, dan Kajian Teoritis.

BAB III : METODE PENELITIAN, bab ini akan menjelaskan tentang Jenis Penelitian, Fokus Penelitian, Lokasi, Jenis Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Instrumen Penelitian serta Metode Analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN, bab ini menjelaskan tentang Deskripsi Objek Penelitian, Analisis Data, dan Pembahasan Analisis Strategi Perusahaan.

BAB V : PENUTUP, bab ini akan menjelaskan kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang dilakukan beserta saran-saran dalam penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan replikasi atas penelitian terdahulu yang sejenis sehingga hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan kontribusi terhadap penelitian terdahulu atau melihat konsistensi penelitian terdahulu.

- a. Ichwanda (2015). Penelitian yang berjudul Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi Pada PT Petrokimia Gresik). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran ekspor dan strategi alternatif. Penelitian dilakukan di PT Petrokimia Gresik dengan mewawancarai sejumlah divisi yang berhubungan dengan kegiatan ekspor. Analisis yang digunakan adalah Analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Petrokimia Gresik menggunakan Strategi STP dan Bauran Pemasaran dalam pemasarannya. Melalui Analisis SWOT, diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada kualitas produk yang terjamin, sedangkan kelemahan terbesar perusahaan adalah tuntutan untuk memenuhi kebutuhan subsidi. Peluang terbesar perusahaan adalah permintaan tinggi di Asia Tenggara, sedangkan ancaman untuk perusahaan adalah kurangnya dukungan pemerintah untuk melakukan ekspor.

- b. Ahmed, dkk (2014). Penelitian yang berjudul *Product Strategies in Pharmaceutical Marketing: A perspective of Pakistan Pharmaceutical Industry*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran produk industri farmasi. Penelitian dilakukan di industri/pasar farmasi di Pakistan dengan menganalisis keputusan lini produk, bauran produk, outline pengembangan produk baru dengan menggunakan analisis SWOT dan Product Life Cycle. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk farmasi dapat diklasifikasikan dalam dua kategori utama: produk Resep dan produk OTC. Kriteria untuk divisi adalah apakah suatu produk dipasarkan ke profesi medis atau langsung ke konsumen di Pakistan. Penelitian lebih lanjut menyimpulkan bahwa bauran produk perusahaan memiliki empat dimensi penting: lebar, panjang, kedalaman dan konsistensi. Lebar bauran produk mengacu pada lini produk yang berbeda perusahaan membawa; Panjang bauran produk mengacu pada jumlah item perusahaan membawa di lini produk. Bauran produk kedalaman mengacu pada jumlah versi setiap produk menawarkan. Proses pengembangan produk baru dalam industri farmasi Pakistan dapat diuraikan sebagai 1) identifikasi, 2) skrining, 3) Sourcing bahan baku, 4) manufaktur beta Pilot, 5) pengembangan strategi pemasaran, 6) Uji pemasaran / percobaan klinis / pengguna percobaan dan 7) Komersialisasi. Bisa mencoba untuk mengembangkan konsep pada baris yang sama untuk produk farmasi dalam karakteristik yang

berbeda seperti 1) Kualitas Level, 2) Fitur dari produk, 3) Dosis membentuk 4) nama merek dan 5) Kemasan produk.

- c. Aryanpour, dkk (2012). Penelitian berjudul *An Export-Marketing Model for Pharmaceutical Firms (The Case of Iran)*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui model persiapan ekspor dan model konseptual berdasarkan metode dalam studi kasus. Penelitian dilakukan di perusahaan farmasi di Iran menggunakan metode wawancara dan kuisisioner langsung dengan manajer pemasaran, analisis menggunakan berbagai macam model penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis data dengan mempertimbangkan konteks pemasaran farmasi, faktor yang berpengaruh dan relevan yang mempengaruhi pemasaran ekspor farmasi diekstraksi dan dikembangkan menjadi model teoritis. Berdasarkan hasil, sifat internal perusahaan harus dipertimbangkan dari lima dimensi sebagai berikut: orientasi dan filsafat, urusan regulasi keterampilan, sumber daya, tujuan dan komitmen manajemen. Sementara itu, pasar-sisi model harus memasukkan enam dimensi berikut: sistem kesehatan, sistem regulasi, pengaruh, aksesibilitas, persaingan dan potensi atau daya tarik target pasar.
- d. Li Ying (2013). Penelitian berjudul *Analysis for Marketing Strategy Plan of Pharmaceutical Company (Case: Jiangxi Chenxi Pharmacuetical Company)*. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui rencana strategi pemasaran dan bagaimana mewujudkan rencana strategi tersebut. Penelitian dilakukan di perusahaan farmasi Jiangxi Chenxi

China dengan menggunakan metode wawancara dan kuisisioner, analisis SWOT, PESTLE, dan objek pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis internal dan PESTLE dalam proses dilakukan perusahaan di pasar obat. Hasil kompilasi rencana strategi pemasaran yang diperlukan menggabungkan harapan CEO dan informasi yang diperoleh dari tanggapan kuisisioner, dan juga beberapa informasi dari pelanggan. Selama periode penelitian, analisis perusahaan dan pemasaran dilakukan oleh alat analisis SWOT, dan dihubungkan dengan segmentasi pemasaran, target pasar, dan positioning untuk meningkatkan daya saing pasar. Analisis internal, analisis alu, analisis pasar dan analisis SWOT yang diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lengkap. Setelah analisis situasi tentang perusahaan kasus, rencana strategi pemasaran untuk perusahaan kasus dibuat dengan menggabungkan analisis dan tujuan. Perusahaan perlu lebih memperhatikan pelanggan dan merek. Rencana strategi pemasaran akhir masa harus diubah berdasarkan perkembangan ekonomi dan perubahan industri.

- e. Dickov, dkk (2011). Penelitian berjudul *Analyzing Pharmaceutical Industry*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui lingkungan perusahaan industri farmasi. Penelitian ini dilakukan di Serbia menggunakan metode analisis lingkungan perusahaan dan bauran pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kasus industri farmasi, jumlah konsumen potensial sama dengan total penduduk, Tapi total populasi dapat dibagi menjadi beberapa segmen, di mana banyak

faktor, seperti demografi (termasuk sifat penyakit), sosiologis, psikologis, geografis, ekonomi (termasuk sistem kesejahteraan atau asuransi kesehatan yang tersedia) dapat melayani untuk pemetaan yang lebih baik dari target pasar pada tingkat golongan obat individu dan / atau obat-obatan tertentu.

- f. Mahajan dan Sharma (2010). Penelitian berjudul *Strategic management aspects of Indian pharmaceutical industry*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah perubahan strategi pemasaran telah terjadi di industri farmasi India. Penelitian dilakukan di industri farmasi India dengan menggunakan metode analisis factor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penelitian & Pengembangan adalah kunci untuk masa depan industri farmasi. Itu kemajuan farmasi untuk perbaikan yang cukup besar dalam harapan hidup dan kesehatan di seluruh dunia adalah hasil dari investasi terus meningkat dalam penelitian. Ada ruang yang cukup untuk kolaborasi R & D di India. dapat menawarkan beberapa kekuatan untuk masyarakat R & D internasional. Kekuatan ini adalah perubahan berkaitan dengan ketersediaan bakat ilmiah yang sangat baik yang dapat mengembangkan kimia kombinatorial, molekul sintetik baru dan tanaman yang akan menjadi obat. Pengeluaran R & D oleh industri farmasi India adalah sekitar 1,9 persen dari omset industri, yang sedikit rendah dibandingkan dengan penelitian asing berdasarkan perusahaan farmasi. Namun, sekarang bahwa India masuk ke daerah perlindungan Paten, banyak perusahaan menghabiskan relatif lebih pada R & D.

Tabel 2.1 : Pemetaan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ichwanda (2015)	Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi pada PT Petrokimia Gresik)	Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode Analisis yang digunakan adalah analisis <i>SWOT</i> dengan matriks <i>IFAS</i> , <i>EFAS</i> , <i>IE</i> , dan matriks <i>SWOT</i>	Untuk mengetahui strategi pemasaran ekspor dan strategi alternatif	Strategi pemasaran ekspor	PT Petrokimia Gresik menggunakan strategi STP dan bauran pemasaran dalam pemasarannya. Alternative strategi yang dapat digunakan perusahaan yaitu mempertahankan dan memanfaatkan macam produk, kualitas produk, dan pelayanan purna jual yang dimiliki perusahaan untuk memasuki pasar baru dan menjaga kepercayaan konsumen, mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, memanfaatkan dermaga dan sarana bongkar muat dengan maksimal untuk melakukan eksportasi, terus melaksanakan kegiatan promosi, melakukan riset pasar, mempererat hubungan Antara produsen dengan konsumen, menambah

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
						kapasitas produksi perusahaan, membuat pabrik khusus untuk ekspor, dan membeli bahan baku bukan dari trader melainkan langsung dari pemilik sumber bahan baku.
2	Ahmed, dkk (2013)	Product Strategies in Pharmaceutical Marketing: A perspective of Pakistan Pharmaceutical Industry	Keputusan lini produk, keputusan bauran produk, outline pengembangan produk baru, analisis SWOT, dan Product Life Cycle	Untuk mengetahui strategi pemasaran produk industry farmasi	Strategi pemasaran produk	Penelitian ini mengidentifikasi bahwa produk farmasi dapat diklasifikasikan dalam dua kategori utama: produk Resep dan produk OTC. Kriteria untuk divisi adalah apakah suatu produk dipasarkan ke profesi medis atau langsung ke konsumen di Pakistan. Penelitian lebih lanjut menyimpulkan bahwa bauran produk perusahaan memiliki empat dimensi penting: lebar, panjang, kedalaman dan konsistensi. Lebar bauran produk mengacu pada lini produk yang berbeda berbeda perusahaan. Panjang bauran

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
						<p>produk mengacu pada jumlah item perusahaan membawa di lini produk. Bauran produk kedalaman mengacu pada jumlah versi setiap produk menawarkan. Proses pengembangan produk baru dalam industri farmasi Pakistan dapat diuraikan sebagai 1) identifikasi, 2) skrining, 3) Sourcing bahan baku, 4) manufaktur bets Pilot, 5) pengembangan strategi pemasaran, 6) Uji pemasaran / percobaan klinis / pengguna percobaan dan 7) Komersialisasi. Bisa mencoba untuk mengembangkan konsep pada baris yang sama untuk produk farmasi dalam karakteristik yang berbeda seperti 1) Kualitas Level, 2) Fitur dari produk, 3) Dosis</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
						membentuk 4) Sebuah nama merek dan 5) Kemasan produk.
3	Aryanpour, dkk ()	An Export-Marketing Model for Pharmaceutical Firms (The Case of Iran)	Metode yang digunakan adalah kuisisioner dan wawancara langsung dengan manajer pemasaran perusahaan farmasi Iran, analisis data menggunakan berbagai macam model penelitian	Untuk mengetahui model persiapan kegiatan ekspor dan model konseptual berdasarkan metode dalam studi kasus	Model pemasaran ekspor	Analisis data dengan mempertimbangkan konteks pemasaran farmasi, faktor yang berpengaruh dan relevan yang mempengaruhi pemasaran ekspor farmasi diekstraksi dan dikembangkan menjadi model teoritis. Setelah menganalisa, tanggapan dikumpulkan dari kuisisioner dan wawancara terbuka, menyarankan bahwa komponen yang cukup untuk membangun sebuah model baru berdasarkan model Whitelock. Berdasarkan hasil, sifat internal perusahaan harus dipertimbangkan dari lima dimensi sebagai berikut: orientasi dan filsafat, urusan regulasi keterampilan, sumber

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
						daya, tujuan dan komitmen manajemen. Sementara itu, pasar-sisi model harus memasukkan enam dimensi berikut: 17arik17 kesehatan, 17arik17 regulasi, influencer, aksesibilitas, persaingan dan potensi atau daya 17arik target pasar.
4	Li Ying (2013)	Analysis for Marketing Strategy Plan of Pharmaceutical Company (Case: Jiangxi Chenxi Pharmacuetical Company)	Metode penelitian kualitatif, wawancara dan kuisisioner, sumber data dari data primer dan sekunder, analisis internal, SWOT, PESTLE, dan objek pasar.	Untuk mengetahui rencana strategi pemasaran perusahaan, bagaimana cara mewujudkan rencana strategi pemasaran, dan saran apa yang berguna untuk rencana strategi pemasaran untuk depan	Rencana strategi pemasaran	Analisis internal dan PESTLE dalam proses dilakukan untuk perusahaan kasus di pasar obat. Hasil kompilasi rencana strategi pemasaran yang diperlukan menggabungkan harapan CEO dan informasi yang diperoleh dari tanggapan kuesioner, dan juga beberapa informasi dari pelanggan. Selama periode penelitian, analisis perusahaan dan pemasaran dilakukan oleh alat analisis SWOT, dan dihubungk

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
						Dengan segmentasi pemasaran, target pasar, dan positioning untuk meningkatkan daya saing pasar. Analisis internal, analisis alu, analisis pasar dan analisis SWOT yang diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang lengkap. Setelah analisis situasi tentang perusahaan kasus, rencana strategi pemasaran untuk perusahaan kasus dibuat dengan menggabungkan analisis dan tujuan. Perusahaan perlu lebih memperhatikan pelanggan dan merek. Rencana strategi pemasaran akhir masa harus diubah berdasarkan
5	Dickov, dkk (2011)	Analyzing Pharmaceutical Industry	Metode analisis lingkungan perusahaan dan bauran pemasaran	Untuk mengetahui lingkungan perusahaan industry farmasi	Lingkungan perusahaan	Dalam kasus industri farmasi, jumlah konsumen potensial sama dengan total penduduk, Tapi total populasi dapat dibagi menjadi beberapa segmen, di

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
						mana banyak faktor, seperti demografi (termasuk sifat penyakit), sosiologis, psikologis, geografis, ekonomi (termasuk sistem kesejahteraan atau asuransi kesehatan yang tersedia) dapat melayani untuk pemetaan yang lebih baik dari target pasar pada tingkat golongan obat individu dan / atau obat-obatan tertentu.
6	Mahajan dan Sharma (2010)	Strategic management aspects of Indian pharmaceutical industry	Metode analisis factor yaitu factor i) TRIPS, R & D dan Peluang Baru, ii) Produk di bawah Harga Obat Pengendalian Order (DPCO) dan Kinerja R & D iii) Kategori Produk, Alam order &	Untuk mengetahui apakah perubahan strategi pemasaran telah terjadi di industri farmasi India.	Perubahan strategi pemasaran industry farmasi India	Penelitian & Pengembangan adalah kunci untuk masa depan industri farmasi. Itu kemajuan farmasi untuk perbaikan yang cukup besar dalam harapan hidup dan kesehatan di seluruh dunia adalah hasil dari investasi terus meningkat dalam penelitian. Ada ruang yang cukup untuk kolaborasi R & D di India.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Objek Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>Ancaman, iv) Perubahan Tek. dan Tek Personil Kerja, v) Perubahan Total Penjualan dan ekspor dan vi) Kesiapan untuk TRIPS diekstraksi.</p>			<p>dapat menawarkan beberapa kekuatan untuk masyarakat R & D internasional. Kekuatan ini adalah perubahan berkaitan dengan ketersediaan bakat ilmiah yang sangat baik yang dapat mengembangkan kimia kombinatorial, molekul sintetik baru dan tanaman yang akan menjadi obat. Pengeluaran R & D oleh industri farmasi India adalah sekitar 1,9 persen dari omset industri, yang sedikit rendah dibandingkan dengan penelitian asing berdasarkan perusahaan farmasi. Namun, sekarang bahwa India masuk ke daerah perlindungan Paten, banyak perusahaan menghabiskan relatif lebih pada R & D.</p>

B. Kajian Teori

1. Perdagangan Internasional

Menurut Budiarto dan Ciptono (2007: 19) Perdagangan internasional dapat memberikan manfaat pokok berupa dapat diperolehnya barang yang harganya relatif murah dan kemungkinan dapat menjual ke luar negeri dengan harga yang relative lebih mahal. Pada dasarnya timbulnya perdagangan internasional disebabkan oleh adanya perbedaan dalam harga (factor penawaran) serta pendapatan dan selera (factor permintaan).

Menurut Hamdani (2012: 37) Perdagangan internasional adalah kegiatan yang berlangsung melintasi negara dan benua yang sudah tentu mempunyai peraturan-peraturan hukum dan budaya yang berbeda. Produk yang dibuat di suatu Negara ternyata dapat dikonsumsi pula oleh konsumen di Negara lain dan dengan antusias yang tinggi. Keadaan ini memberi dampak negatif bagi perusahaan domestik. Jika perusahaan domestik tidak meningkatkan kualitas produknya maka posisi produk mereka di pasar dalam negeri dapat tergeser oleh produk luar negeri yang sudah memiliki posisi terbaik di dunia.

Perdagangan internasional merupakan cabang ilmu ekonomi yang berkenaan dengan pertukaran barang dan jasa dengan Negara-negara asing (Simamora, 2000a: 19). Tidak mungkin suatu Negara dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri sendiri. Perdagangan internasional memberikan beberapa manfaat bagi Negara yang melakukannya, yaitu

meningkatkan cadangan valas dan pertumbuhan *output* dalam negeri. Oleh karena itu jika suatu Negara berhasil melakukan perdagangan internasional maka akan berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi dan berhasil mencapai tingkat dimana ekspor lebih tinggi daripada impor. Jika impor lebih tinggi maka cadangan devisa akan berkurang. Sehingga dana untuk melakukan produksi dalam negeri tidak ada. Pada akhirnya volume produksi akan menurun.

Menurut Tambunan (2000:40-46) Factor-faktor yang mempengaruhi terjadinya perdagangan internasional adalah adanya perbedaan permintaan dan penawaran, untuk menghindari penurunan harga di dalam negeri saat terjadi panen besar atau kelebihan hasil produksi, dan saat siklus hidup produk mulai mengalami penurunan (*decline*). Faktor lain yang dapat mempengaruhi adalah efisiensi relatif antar negara dalam produksi dua atau lebih jenis barang dan perbedaan *opportunity costs* antara dua negara atau lebih. Efisiensi relative antarnegara lebih cenderung pada kemampuan tenaga kerja untuk produksi. Perbedaan *opportunity cost* dikarenakan perbedaan jumlah faktor produksi, yaitu tenaga kerja, modal, tanah, dan bahan baku.

2. Pemasaran Internasional

Menurut Kotler dan Armstrong (2008a: 5) pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalannya. Menurut Cateora dan Graham (2002: 7) dalam Kristanto (2011: 4)

pemasaran internasional adalah kinerja kegiatan-kegiatan bisnis yang didesain untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan mengarahkan arus barang dan jasa sebuah perusahaan kepada para konsumen atau para pemakai di lebih dari satu bangsa untuk mendapatkan keuntungan.

Menurut Simamora (2000: 4) pemasaran internasional adalah pelaksanaan suatu aktivitas-aktivitas bisnis yang mengarahkan arus barang dan jasa kepada konsumen atau pemakai pada lebih dari satu Negara demi keuntungan. Secara umum pemasaran internasional dapat diartikan sebagai aktivitas bisnis berupa perpindahan barang dari suatu perusahaan ke konsumen ke negara lain.

Perusahaan yang akan memasuki pasar internasional harus sudah paham secara matang tentang perbedaan dalam orientasi dan ancangan internasional untuk pasar internasional yang mengarahkan aktivitas bisnis internasional perusahaan bagi manajemen pemasaran internasional :

- 1) Konsep perluasan pasar domestik.
- 2) Konsep pasar multidomestik.
- 3) Konsep pemasaran global. (Simamora,2000: 9)

Konsep perluasan pasar domestik digambarkan oleh perusahaan domestik yang mencari ekstensi penjualan dari produk domestiknya ke dalam pasar asing. Perusahaan memandang operasi internasional sebagai sekunder dan suatu perluasan dari pasar domestiknya. Motif pokoknya

adalah menjual produksi domestik yang berlebih. Sikap perusahaan terhadap penjualan internasional digambarkan oleh keyakinan bahwa jika perusahaan berhasil di Negara asal, maka perusahaan juga di belahan dunia lainnya. Perusahaan mencari pasar-pasar dimana permintaannya serupa dengan pasar dalam negeri dan dimana produk domestiknya dapat diterima. Strategi ekstensi pasar domestik ini bisa sangat menguntungkan, berbagai perusahaan ekspor skala kecil dan besar mendekati pemasaran internasional dari perspektif ini. Perusahaan dengan pendekatan pemasaran ini bisa diklasifikasikan sebagai bersifat etnosentrik (*ethnocentric*).

Konsep pasar multidomestik sebuah perusahaan mengakui pentingnya perbedaan-perbedaan pada pasar luar negeri dan pentingnya lapangan usaha asing bagi perusahaan mereka, orientasinya pada dunia usaha internasional dapat bergeser ke strategi pasar multidomestik. Perusahaan dengan konsep ini mempunyai pengertian yang kukuh bahwa pasar masing-masing negara sangat berbeda, keberhasilan pasar tersebut membutuhkan program-program yang nyaris mandiri satu lainnya untuk setiap negara. Perusahaan dengan konsep ini tidak melihat kesamaan elemen dari bauran pemasaran, melainkan perusahaan mencoba untuk mencapai adaptasi dengan pasar negara lokal. Perusahaan seperti ini disebut juga berorientasi polisentrik (*polycentric*).

Konsep pemasaran global aktivitas pemasarannya adalah global dan cakupan pasarnya adalah dunia. Perusahaan mempunyai

strategi pemasaran untuk membuat produk yang terstandarisasi serta harga yang dapat diterima oleh konsumen pasar global. Perusahaan membentuk segmen pasar yang signifikan dengan permintaan serupa untuk produk yang sama di seluruh dunia. Dunia dianggap sebagai pasar dan orientasi perusahaan ini disebut regiosentrik (*regiocentric*) atau geosentrik (*geocentric*).

Yau (1993: 1.4-5) dalam Kristanto (2011: 5-6) mengemukakan ada 5 (lima) faktor yang mendorong sebuah perusahaan domestik memasuki pasar internasional, yaitu :

- 1) Kejenuhan pasar domestik (*domestic market saturation*)
- 2) Persaingan (*competition*)
- 3) Peluang-peluang pasar (*market opportunities*)
- 4) Kurva pengalaman yang tajam (*sharp experience curve*)
- 5) Posisi pasar ceruk (*niche market position*)

Perusahaan yang melakukan pemasaran internasional mempunyai tujuan untuk meningkatkan keuntungan yang diperoleh. Adapun tujuan lainnya adalah perusahaan dapat mencari, mengetahui, dan memuaskan kebutuhan pelanggan global secara lebih baik daripada kompetitor, baik domestik maupun internasional, serta mengkoordinasi aktivitas-aktivitas pemasaran di dalam kendala-kendala global (Simamora, 2000: 11).

Potensi yang lebih luas di pasar internasional sangat baik untuk meningkatkan dan mengembangkan bisnis. Namun ada beberapa

hambatan yang dihadapi perusahaan saat akan memasuki pemasaran internasional :

1. Batasan perdagangan dan tarif bea masuk.
2. Perbedaan bahasa dan sosial budaya.
3. Kondisi politik dan hukum.
4. Hambatan operasional. (Gitosudarmo,2012: 200)

3. Strategi Memasuki Pasar Internasional

Menurut Simamora (2000: 214), Strategi adalah pola fundamental dari tujuan-tujuan sekarang dan yang terencana, penyebaran sumber daya, dan interaksi dari sebuah organisasi dengan pasar, pesaing, dan factor-faktor lingkungan lainnya. Strategi haruslah menentukan (1) apa yang akan dicapai, (2) dimana pasar produk yang akan jadi fokus perusahaan dan (3) bagaimana sumber daya dan aktivitas apa yang akan dialokasikan untuk setiap pasar. Strategi pemasaran merupakan strategi untuk melayani pasar atau segmen pasar yang dijadikan target oleh seorang pengusaha. (Gitosudarmo,2012: 163)

Strategi pemasaran adalah gabungan dari bauran pemasaran yang ditetapkan untuk melayani pasar. Perusahaan harus mensegmentasikan pasar dan memilih pasar yang potensial untuk dijadikan sasaran pasar. Sasaran pasar yang cukup menarik akan membuat kesempatan pasar atau *market opportunity*. Kesempatan pasar harus dimanfaatkan secara baik oleh perusahaan yang akan memasuki pasar internasional.

Pemasaran internasional atau yang sering disebut bisnis internasional adalah keadaan dimana suatu perusahaan terlibat dalam suatu transaksi bisnis dengan negara lain. Perusahaan tidak saja memasarkan produk berupa barang tetapi juga dapat berupa jasa.

Setelah perusahaan memutuskan untuk memasuki pasar internasional, langkah berikutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menentukan strategi untuk memasuki pasar internasional tersebut. Keputusan ini merupakan salah satu penentu keberhasilan pemasaran produk perusahaan. Perusahaan sebaiknya harus mengembangkan produk, aset, dan aktivitas manajemen untuk pasar internasional baru yang akan dimasuki.

Menurut Kotabe dan Helsen (2004: 268-71) dalam Kristanto (2011: 140-141), beberapa kriteria yang akan mempengaruhi pilihan strategi masuk yang akan digunakan yaitu :

1. Ukuran pasar dan pertumbuhan.
2. Risiko.
3. Peraturan-peraturan pemerintah host country.
4. Lingkungan persaingan.
5. Insfrastruktur.
6. Sasaran perusahaan.
7. Kebutuhan untuk pengendalian.
8. Sumber-sumber daya internal.
9. Fleksibilitas.

Perusahaan yang memasuki pasar internasional akan melibatkan diri secara langsung dan secara bertahap. Adapun tahapan dalam memasuki pemasaran internasional:

1. Ekspor Insidentil.
2. Ekspor Aktif.
3. Penjualan Lisensi.
4. Franchising.
5. Pemasaran di Luar Negeri.
6. Produk dan Pemasaran di Luar Negeri. (Gitosudarmo,2012: 197)

Menurut Simamora (2000: 343) dalam memasuki pasar internasional perusahaan menghadapi dua strategi, yaitu strategi penetrasi pasar dan strategi penyebaran pasar.

Strategi penetrasi pasar didasarkan pada pandangan jangka panjangnya peluang-peluang di dalam pasar internasional. Perusahaan mendukung langkah masuk ke pasar internasional diikuti dengan komitmen sumber daya yang berat dalam memburu profitabilitas jangka panjang melalui penetrasi pasar. Hubungan pemasaran yang lebih lama dibina untuk memastikan bahwa produk dan reputasi perusahaan dikenal dan diterima dengan baik. Strategi ini ditandai dengan tingkat pertumbuhan yang perlahan-lahan dan bertahap jumlah pasar yang dilayani. Keunggulannya yaitu spesialisasi, skala ekonomis, dan pertumbuhan melalui penetrasi.

Strategi penyebaran pasar membutuhkan pengelolaan sumber daya pemasaran perusahaan dalam suatu cara tertentu sehingga penyebarannya relative sama untuk semua pasar yang dicapai. Keunggulan relative strategi ini meliputi keluwesan, penciutan konsentrasi dan cara menggali secara tepat beberapa keunggulan kompetitif yang signifikan. Tujuan dari strategi ini adalah memperoleh tingkat hasil imbalan yang tinggi sambil mempertahankan tingkat komitmen sumber daya yang rendah. Perusahaan yang memilih strategi ini memilih target pasar yang lebih mudah tersedia sambil meminimalkan risiko dan investasi.

Menurut Gitosudarmo (2012: 205) strategi pemasaran lain yang dapat diterapkan adalah bauran pemasaran internasional (*International Marketing Mix*) terdiri dari empat macam yaitu:

1. Perencanaan Produk Internasional

Produk yang akan dipasarkan haruslah dapat diterima oleh konsumen. Konsumen pasar internasional adalah konsumen asing yang memiliki selera berbeda dengan konsumen domestik. Produk apa yang harus dipasarkan, kapan dan bagaimana produk disesuaikan dan seberapa jauh perbedaan diantara berbagai negara merupakan persoalan perencanaan produk yang akan dipasarkan ke pasar internasional. Strategi standarisasi produk juga perlu dilakukan agar produk tersebut bersifat global dan dipakai oleh semua negara di pasar dunia. Strategi adaptasi agar sesuai dengan konsumen luar negeri dapat

berupa penyesuaian terhadap rasa agar sesuai dengan kondisi lingkungan di negara lain. Strategi lainnya adalah penciptaan produk baru yang berbeda dengan produk yang sudah ada di pasar domestik untuk melayani pasar di luar negeri.

2. Perencanaan Harga Internasional

Penetapan harga jual di pasar internasional sama dengan di pasar domestik. Adanya tarif bea masuk antar negara menjadi pertimbangan selain biaya produksi. Masalah lainnya adalah adanya perbedaan kurs antara mata uang negara yang satu dengan Negara lain. Hal ini mengakibatkan timbulnya *Transfer Pricing* yaitu perhitungan harga yang harus diperhitungkan antara negara yang saling mengadakan perdagangan. Disamping memperhatikan konsumen di pasar internasional, perusahaan juga menghadapi persaingan dengan perusahaan dari negara lain. Perusahaan juga harus memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku di negara asing yang akan berpengaruh terhadap harga yang harus ditetapkan.

3. Perencanaan Promosi Internasional

Strategi promosi meliputi iklan, promosi penjualan, publikasi dan personal selling. Pada umumnya perusahaan yang baru memasuki pasar internasional memulai promosi dengan menggunakan promosi penjualan atau yang biasa disebut “Pameran Dagang di Luar Negeri” dimana bentuk promosi ini adalah awal langkah untuk memperkenalkan produk ke pasar internasional. Untuk promosi

bentuk iklan, perusahaan melihat dari segi perbedaan sikap dan perilaku masing-masing negara sasaran, sehingga iklan pun akan sesuai dengan budaya setempat. Namun perlu diketahui bahwa sebelum perusahaan melakukan promosi maka perlu dilakukan riset pasar internasional terlebih dahulu.

4. Perencanaan Distribusi Internasional

Distribusi bagi suatu perusahaan adalah cara bagaimana memasuki pasar internasional dan kemudian bagaimana menyebarkan barang-barang tersebut dengan menggunakan distributor internasional serta masalah logistik secara global. Strategi dan cara distribusi tergantung dimana perusahaan memproduksi produknya, apakah produksi di negara asal (*Home Country*) atau di negara tujuan (*Host Country*).

Perusahaan merancang bauran pemasaran dan untuk mendapatkan bauran pemasaran yang terbaik dan dapat melaksanakannya, perusahaan turut serta dalam analisis pemasaran, perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Pasar memiliki sifat yang berbeda-beda dan perbedaan sifat tersebut perlu ditelaah. Penelaahan terhadap sifat-sifat pasar ini disebut segmentasi pasar.

Menggabungkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen dalam bentuk STP (*segmenting, targeting, positioning*):

1. Segmenting

Menurut Simamora (2003: 127) segmentasi adalah proses pengelompokan pasar ke dalam segmen yang berbeda-beda. Menurut Kotler dan Armstrong dalam Kristanto (2011: 92) segmentasi pasar adalah pembagian pasar ke dalam kelompok-kelompok kecil dari para pembeli dengan kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin memerlukan produk atau bauran pemasaran yang terpisah.

Ada 4 dasar segmentasi pasar konsumen :

- a) Segmentasi geografis : Segmentasi geografis mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda, seperti Negara, Negara bagian, wilayah, propinsi, kota, atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat memutuskan untuk beroperasi dalam satu atau sedikit wilayah geografis atau beroperasi dalam seluruh wilayah, tetapi memberikan perhatian pada perbedaan local. (Kotler dan Keller,2009: 301).
- b) Segmentasi demografis : pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel seperti usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas social. (Kotler dan Keller,2009: 304).
- c) Segmentasi psikografis : para pembeli dibagi menjadi kelompok yang berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian atau nilai. (Kotler dan Keller,2009: 308).

d) Segmentasi perilaku : pembeli dibagi menjadi kelompok-kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap produk tertentu. (Kotler dan Keller,2009: 310).

2. Targeting

Menurut Kotler dan Armstrong (2006: 183) dikutip Kristanto (2011: 100) mengatakan bahwa pemasaran target (Targeting) adalah evaluasi setiap daya Tarik segmen pasar dan memilih satu atau lebih segmen-segmen pasar untuk dimasuki. Kriteria untuk penetapan target segmen pasar internasional yaitu :

- a) Responsive : pasar sasaran harus responsive terhadap produk dan program yaitu pemasaran yang dikembangkan.
- b) Potensi penjualan : semakin besar pasar sasaran, semakin besar nilainya. Besarnya pasar tidak hanya dari populasi, tetapi juga daya beli dan keinginan pasar untuk memiliki produk tersebut.
- c) Pertumbuhan memadai.
- d) Jangkauan media. (Shinta,2011: 76)

3. Positioning

Menurut Keegan dan Green (2005: 250) dikutip Kristanto (2011: 103) mengatakan bahwa positioning mengacu pada tindakan diferensiasi sebuah merek di dalam pikiran para konsumen terhadap dan melebihi para pesaing dalam hal atribut-atribut dan manfaat-manfaat yang ditawarkan dan tidak ditawarkan oleh merek.

Keegan dan Green (2005: 254-7) mengemukakan 3 (tiga) pilihan strategi positioning di pasar internasional :

- 1) *Global consumer culture positioning* adalah strategi yang mengidentifikasikan merek sebagai symbol dari sebuah segmen atau budaya global tertentu. Strategi ini efektif untuk berkomunikasi dengan segmen global.
- 2) *Foreign consumer positioning* adalah mengasosiasikan para pengguna merek, situasi penggunaan, atau asal produksi dengan sebuah negara atau budaya asing.
- 3) *Local consumer culture positioning* adalah strategi yang mengasosiasikan merek dengan makna budaya lokal, mencerminkan norma budaya lokal, menggambarkan merek dikonsumsi oleh orang-orang lokal di dalam budaya nasional atau menggambarkan produk diproduksi lokal untuk para konsumen lokal.

4. Cara dan Teori Memasuki pasar

Menurut Kristanto (2011: 138) ada beberapa pilihan strategi untuk memasuki sebuah pasar *host country*, yaitu:

- 1) Melalui kegiatan ekspor (*exporting*) baik secara langsung maupun tidak langsung ke *host country*.
- 2) Melalui aliansi strategis: lisensi (*licensing*), waralaba (*franchising*), usaha patungan (*joint venture*) dan kontrak produksi manufaktur (*contract manufacturing*) dengan mitra lokal di *host country*.

- 3) Melalui investasi langsung (*foreign direct investment-FDI*) dalam bentuk pengambilalihan perusahaan (akuisisi) yang sudah ada maupun mendirikan anak perusahaan sendiri (*Wholly own subsidiary*) di host country.

Menurut Kotabe dan Helsen (2004: 507) dalam Kristanto (2011: 141) mengekspor adalah cara yang paling populer bagi banyak perusahaan untuk menjadi internasional, terutama karena (1) mengekspor memerlukan sumber-sumber daya yang minimal sementara memungkinkan fleksibilitas yang tinggi, dan (2) menawarkan keuntungan-keuntungan keuangan, pemasaran, teknologi serta manfaat-manfaat lain bagi perusahaan.

Ekspor adalah cara yang paling mudah untuk masuk ke pasar internasional. Ekspor bisa dilakukan secara langsung atau tidak langsung, ekspor langsung berarti perusahaan menjual sendiri produknya ke pasar internasional dan seluruh aktivitas ekspor ditangani oleh perusahaan sendiri sedangkan ekspor tidak langsung adalah perusahaan menjual produk ke perusahaan lain di negara tujuan yang ditunjuk sebagai agent atau perantara untuk mewakili perusahaan.

Ekspor dapat diorganisasikan berdasarkan berbagai cara, tergantung jumlah dan tipe perantaranya. Seperti halnya dalam perdagangan gosir, agen ekspor-impor bervariasi menurut rangkaian fungsi yang dijalankan. Beberapa diantaranya (seperti perusahaan

manajemen ekspor) merupakan *full service wholesalers* yang melaksanakan semua fungsi berkaitan dengan ekspor. Sementara yang lain terspesialisasi dan hanya menangani beberapa aspek, seperti pengiriman, penagihan, atau mengurus administrasi produk dari pabean.

(Chandra, Tjiptono, dan Chandra, 2004: 157)

Pembayaran ekspor merupakan faktor penentu suksesnya penjualan. Jika pembayaran ekspor tidak lancar maka tidak ada laba ekspor yang diterima perusahaan. Pada umumnya perusahaan menawarkan beberapa jenis pembayaran yaitu:

1. Uang muka
2. Rekening terbuka (*Open account*)
3. Konsiyasi
4. *Letter of credit* (L/C)
5. Wesel ekspor (*export draft*). (Ball, Geringer, Minor, dan McNett, 2014: 140)

Ekspor dapat berlangsung apabila dokumen-dokumen sudah terpenuhi. Dokumen yang benar sangat penting bagi keberhasilan pengiriman ekspor. Menurut Ball, Geringer, Minor, dan McNett (2014: 148) dokumen ekspor dibagi menjadi dua yaitu dokumen pengiriman dan dokumen pengambilan. Dokumen pengiriman meliputi *Bill of Landing*, daftar kemasan ekspor, deklarasi ekspor pengirim, lisensi ekspor, dan sertifikat asuransi. Sedangkan dokumen pengambilan meliputi faktur,

baik komersil atau konsuler, sertifikat asal usul, dan sertifikat pemeriksaan. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan ekspor adalah kemampuan perusahaan, hubungan yang dibina perusahaan, strategi pemasaran, lingkungan pasar, dan kinerja ekspor perusahaan. (Chandra, Tjiptono, dan Chandra, 2004: 186)

Meskipun ekspor adalah cara yang paling banyak digunakan perusahaan untuk masuk ke pasar internasional, tidak bisa dihindari bahwa ekspor juga memiliki beberapa kelemahan-kelemahan atau hambatan-hambatan dalam melakukan kegiatan ekspor (Kristanto, 2011: 152-153) yaitu kemungkinan adanya risiko pembayaran bila menggunakan cara pembayaran yang tidak tepat dan terjadinya eskalasi harga karena biaya transportasi dan bea-bea masuk yang tinggi yang akan menyebabkan harga jual mungkin menjadi tidak kompetitif di pasar host country.

5. Analisis Lingkungan Perusahaan

Menurut Kotler dan Keller (2009: 63) analisis lingkungan berkaitan dengan metode analisis yang akan digunakan yaitu analisis SWOT yang terdiri dari 4 elemen, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Analisis eksternal akan mengidentifikasi peluang dan ancaman, sedangkan analisis internal akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

Menurut Amirullah dan Cantika (2002: 10) tujuan utama dilakukannya analisis lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang

yang harus segera mendapat perhatian serius dan pada saat yang sama perusahaan menentukan beberapa kendala ancaman yang perlu diantisipasi. Dalam melakukan analisis lingkungan perusahaan, hal penting yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi beberapa variable pokok yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan biasanya terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

1. Analisis lingkungan eksternal.

Dalam melakukan analisis eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) yang berkembang menjadi tren pada saat itu serta ancaman (*threat*) dari para pesaing dan calon pesaing. Lingkungan eksternal suatu perusahaan memiliki dua komponen utama yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri.

Lingkungan umum mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industry dan perusahaan-perusahaan di dalamnya, Sedangkan lingkungan industri merupakan kumpulan factor yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya. Menurut Amirullah dan Cantika (2002: 21), membagi lingkungan eksternal perusahaan menurut lingkungan demografis, ekonomi, politis, social budaya, hukum, dan teknologi.

1) Analisis lingkungan umum

a. Demografis

Lingkungan demografis berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografi, komponen etnis, dan distribusi pendapatan yang diperoleh melalui data statistic yang dapat mempengaruhi perkembangan atau target sasaran perusahaan dalam memasarkan produk.

b. Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing dan akan bersaing. Lingkungan ekonomi suatu Negara pasti akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan. Factor-faktor lingkungan ekonomi meliputi tingkat inflasi, tingkat suku bunga, defisit atau surplus neraca perdagangan atau anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan, dan produk domestik bruto.

c. Politik

Keputusan strategi perusahaan sangat dipengaruhi oleh perkembangan dalam lingkungan politik. Lingkungan politik terdiri dari undang-undang, kantor pemerintahan, dan tekanan lembaga yang mempengaruhi dan membatasi organisasi dan individu dalam suatu masyarakat. Ketidakstabilan politik dapat juga menimbulkan ketidakpastian suatu perusahaan, pastinya perusahaan yang berhubungan langsung dengan Negara luar akan sangat merasakan factor lingkungan politis yang berupa

perjanjian perdagangan internasional dan juga kondisi politik Negara yang dapat menjadi factor penghambat transaksi dengan Negara luar.

d. Sosial budaya

Lingkungan sosial budaya berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda. Lingkungan budaya dapat mempengaruhi perilaku masyarakat mengenai pola hidup serta selera masyarakat dalam memilih barang. Faktor sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan. Hal ini tentu berpengaruh langsung bagi strategi perusahaan dalam menetapkan pangsa pasar ke negara tujuan.

e. Hukum

Lemahnya hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian perusahaan. Akan tetapi disaat yang sama, lemahnya hukum juga membuka peluang bagi perusahaan untuk menerapkan semua jenis strategi tanpa perlu mengindahkan etika bisnis. Disamping itu, kurang mandirinya fungsi hokum menyebabkan perusahaan terkesan selalu berusaha untuk mencari celah untuk memperoleh keuntungan bisnis.

f. Teknologi

Teknologi mencakup lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi output, proses, dan bahan baku. Pemanfaatan teknologi yang semakin modern akan mempermudah perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2) Analisis lingkungan industri.

a) Ancaman pesaing baru.

Adanya perusahaan-perusahaan baru dan sejenis yang masuk ke dalam suatu industri akan membawa serta kapasitas tambahan. Pendaftar baru akan berkompetisi untuk mendapatkan pangsa pasar dan permintaan. Hal ini menyebabkan perusahaan juga harus mendapatkan pangsa pasar yang luas untuk terus menjaga jumlah pesanan.

b) Kekuatan posisi pemasok.

Kekuatan setiap pemasok sangat tergantung pada karakteristik situasi pasar dan porsi relatif dari penjualan dan pembelian di arena persaingan.

c) Kekuatan posisi pembeli.

Pembeli lebih menyukai membeli produk dengan harga serendah mungkin, dimana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Pembeli akan memiliki posisi yang kuat ketika ada pilihan ke pemasok

lain yang menawarkan harga rendah atau kualitas dan desain yang lebih baik.

d) Persaingan antar perusahaan.

Persaingan antar perusahaan akan mempengaruhi industri secara luas. Ketika terdapat banyak perusahaan, akan ada bermacam strategi yang dilakukan perusahaan untuk menjadikan produk mereka lebih unggul daripada produk lainnya menimbulkan aura kompetitif dikalangan perusahaan.

2. Analisis lingkungan internal

Menurut Wheelen dan Hunger (2012: 11) analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Lingkungan internal perusahaan meliputi analisis terhadap kekuatan (*strenghts*) yang merupakan keunggulan sumber daya yang dimiliki perusahaan terhadap pesaing dan kelemahan (*weaknesses*) yaitu keterbatasan perusahaan yang dapat menjadi penghalang perusahaan untuk berkembang. Menurut Amirullah dan Cantika (2002: 54) lingkungan internal dalam perusahaan terdiri dari:

a) Pemasaran.

Fungsi utama pemasaran dalam suatu perusahaan adalah menyampaikan atau memindahkan barang dan jasa dari produsen ke konsumen melalui saluran yang telah ditentukan. Strategi pemasaran perusahaan dapat berkembang ketika strategi yang ditetapkan sesuai dengan kondisi pasar serta visi misi perusahaan.

b) Keuangan.

Analisis lingkungan keuangan memberikan ukuran bagi manajer mengenai kinerja perusahaan disbanding kinerja di tahun lalu dan dengan kinerja pesaing. Tujuan lain adalah analisis keuangan perusahaan membantu memperlihatkan kelemahan dan kekuatan dalam bidang fungsional lain dari sudut pandang operasi dan strategi.

c) Sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Perusahaan harus betul-betul melakukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif agar perusahaan memiliki daya saing dalam bidang sumber daya manusia yang pada akhirnya akan mempengaruhi daya saing perusahaan disbanding dengan pesaingnya.

d) Produksi dan operasi.

Merupakan aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas produksi hingga hasil akhir produk dikendalikan agar dapat selesai tepat waktu dan sistematis. Dua aspek penting dalam fungsi operasi yaitu pengawasan terhadap biaya produksi dan biaya manufaktur dan memperbaiki efisiensi operasi pabrik.

e) Penelitian dan pengembangan.

Ada dua alasan utama mengapa fungsi penelitian dan pengembangan (*research and development*) menjadi penting

adalah dengan R&D, perusahaan dapat menemukan dan menciptakan produk baru dan meningkatkan efektifitas dan efisien dalam proses mendapatkan keunggulan biaya.

3. Analisis SWOT

Analisis *SWOT* adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), merupakan suatu metode penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Kotler dan Keller (2009: 63) membagi analisis *SWOT* ke dalam dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Analisis *SWOT* merupakan salah satu metode yang populer untuk menetapkan strategi manajemen pemasaran yang efektif (Sastradipoera, 2003: 46). Analisis *SWOT* akan memasangkan keempat elemennya yang saling berhubungan sehingga memperoleh hasil berupa strategi-strategi yang dapat digunakan sebagai strategi alternatif perusahaan.

1. *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)*

Analisis *IFAS* digunakan untuk menganalisis faktor lingkungan internal yang mempengaruhi perusahaan. Matriks *IFAS* terdiri dari lima kolom yaitu kolom faktor, bobot, rating, skor dan komentar. Masing-masing faktor terdiri dari beberapa faktor yang bersangkutan dengan perubahan. Penilaian dengan pemberian bobot dan *rating* dengan sistem penilaian berikut:

Tabel 2.2 : Format Matriks *IFAS*

Faktor internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Sumber: *Wheelen dan Hunger (2012: 184)*

- a. Menyusun faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada perusahaan.
- b. Memberikan bobot yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran sebagai berikut:
 - 0,00 = tidak penting
 - 0,05 = kurang penting
 - 0,10 = cukup penting
 - 0,15 = penting
 - 0,20 = sangat penting
- c. Memberikan *rating* yaitu dengan kisaran 1 (poor) sampai dengan 4 (outstanding). *Rating* 1 untuk kekuatan perusahaan yang paling kecil dan *rating* 4 untuk kekuatan perusahaan yang paling besar. Sebaliknya untuk factor kelemahan, *rating* 1 untuk kelemahan yang paling besar sampai *rating* 4 untuk kelemahan yang paling kecil dari perusahaan.
- d. Skor diperoleh dari perkalian Antara bobot dan *rating*.
- e. Kolom komentar untuk memberikan komentar atau catatan mengapa factor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotannya dihitung.

2. External Factor Analysis Summary (EFAS)

Menurut Ranguti dalam Pradhana (2010: 28) di dalam analisis *SWOT* terdapat beberapa model matriks Internal dan External (IE). Analisis *EFAS* digunakan untuk menganalisis factor lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Matriks *EFAS* terdiri dari lima kolom yaitu kolom factor, bobot, rating, skor, dan komentar. Masing-masing factor terdiri dari beberapa factor yang bersangkutan dengan perusahaan. Penilaian dengan pemberian bobot dan *rating* dengan system penilaian sebagai berikut:

Tabel 2.3 : Format Matriks *EFAS*

Factor eksternal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Peluang				
Ancaman				
Total				

Sumber: *Wheelen dan Hunger (2012: 184)*

- Menyusun faktor-faktor peluang dan ancaman pada perusahaan.
- Memberikan bobot yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran sebagai berikut:
 - 0,00 = tidak penting
 - 0,01 = kurang penting
 - 0,10 = cukup penting
 - 0,15 = penting
 - 0,20 = sangat penting
- Memberikan *rating* yaitu dengan kisaran 1 (*poor*) sampai dengan 4 (*outstanding*). *Rating* 4 untuk peluang yang besar

dan 1 untuk yang berpeluang kecil. Sebaliknya untuk factor ancaman *rating* 1 untuk ancaman yang besar sampai dengan *rating* 4 untuk ancaman yang kecil.

- d. Skor diperoleh dari perkalian Antara bobot dan *rating*.
- e. Kolom komentar untuk memberikan komentar atau catatan mengapa factor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana pembobotannya dihitung.

1. Matriks *IE*

Matriks *IE* dibentuk berdasarkan dua faktor, yaitu total rata-rata dari matriks *IFAS* pada sumbu x dan total rata-rata dari matriks *EFAS* pada sumbu y. Pada sumbu x dari matriks *IE* menggambarkan posisi internal dimana total rata-rata dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Sedangkan pada sumbu y dari matriks *IE* menggambarkan posisi eksternal dimana total rata-rata dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Matriks *IE* dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda.

- a. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai kondisi "*Growth and Build*". Strategi yang sesuai untuk posisi tersebut adalah strategi intensif atau strategi integrative.

- b. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII berada pada posisi *“Hold and Maintain”*. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk divisi tipe ini.
- c. Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX berada pada posisi *“Harvest or Divest”*. Strategi yang sering dipakai untuk tipe ini adalah strategi divertasi, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

Tabel 2.4 : Format Matriks *IE*

	Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
Tinggi 3,0-4,0	I	II	III
Menengah 2,0-2,99	IV	V	VI
Rendah 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Sumber: David (2009: 344)

2. Matriks *SWOT*

Rangkuti (2004: 18) menjelaskan bahwa analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*),

namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan.

Tabel 2.5 : Format Matriks *SWOT*

	Internal	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Eksternal			
<i>Opportunities</i>			
<i>Threat</i>			

Sumber: *Wheelen dan Hunger (2012: 185)*

Rangkuti dalam Pradhana (2010: 61) menjelaskan bahwa matriks *SWOT* akan menampilkan delapan kotak, dua kotak sebelah kiri menunjukkan faktor eksternal perusahaan, dua kotak di atas menunjukkan factor internal perusahaan dan empat kotak lainnya menjelaskan tentang strategi yang dapat disusun dari keempat factor tersebut. Matriks *IFAS (Internal Factor Analysis Summary)* dan *EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)* akan menghubungkan masing-masing elemen dari factor internal dan eksternal yang merupakan dasar untuk menyusun empst strategi, yaitu:

- a) *SO* singkatan dari *strengths* dan *opportunities* adalah strategi yang memanfaatkan semua peluang yang mungkin didasarkan pada kekuatan internal perusahaan. Strategi *SO* akan memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah didefinisikan dan dapat menghasilkan pengaruh yang kuat sehingga dapat

ditawarkan perusahaan. Kekuatan internal dapat juga digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.

- b) *ST* singkatan dari *strengths* dan *threats*, ketika perusahaan sangat rentan terhadap ancaman eksternal. Strategi *ST* menganalisis ancaman dan kemudian mencari solusi untuk mengatasi dengan mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan tersebut harus dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut.
- c) *WO* singkatan dari *weaknesses* dan *opportunities* dengan memanfaatkan kelemahan perusahaan dan peluang yang ada. Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan sehingga perusahaan tidak secara leluasa bergerak karena keterbatasan yang ada.
- d) *WT* singkatan dari *weaknesses* dan *threats*. Ketika perusahaan dihadapkan pada suatu ancaman dimana posisi perusahaan saat itu memiliki kelemahan pada sector tertentu, sehingga perusahaan mencari jalan keluar untuk menghadapi situasi tersebut dengan mencari alternatif strategi yang akan dilakukan. Masalah yang biasanya muncul dikarenakan kelemahan yang dimiliki perusahaan ditambah dengan ancaman yang ada maka perusahaan akan semakin rentan dalam mengalami konflik.

4. Alternatif Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (1996) dalam Amirullah dan Cantika (2002: 91) mengidentifikasi strategi generik sebagai ancangan umum menyeluruh yang memedomani tindakan-tindakan penting perusahaan.

Menurut David (2010: 298) jenis alternative strategi terbagi atas 4 yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi bertahan.

a. Strategi Integrasi

1. *Forward Integration Strategy*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer, bila dirasa perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang atau jasanya, sehingga mengganggu pendistribusian tersebut dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, karena distribusi tersebut memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

2. *Backward Integration Strategy*

Strategi ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang ditingkatkan sehingga tidak lagi dapat diandalkan.

3. *Horizontal Integration strategy*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap pesaing perusahaan walaupun harus dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli sejjin pemerintah, bersaing di industry yang berkembang, skala ekonomi meningkat, serta modal dan sumber daya yang dimiliki mampu melakukan ekspansi.

b. Strategi Intensif

1. *Market Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru atau dengan kata lain untuk memperbesar pangsa pasar.

2. *Product Development Strategy*

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang atau dengan kata lain memperbaiki dan atau mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya.

3. *Market Penetration Strategy*

Startegi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan dari strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan upaya pemasaran yang maksimal.

c. Strategi Diversifikasi

1. *Concentric Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

2. *Conglomerate Diversification Strategy*

Strategi ini merupakan strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.

3. *Horizontal Diversification Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk atau jasa yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan kepada konsumen yang ada sekarang.

d. Strategi Bertahan

1. *Joint Venture Strategy*

Strategi dimana terjadi saat dua perusahaan atau lebih membentuk suatu perusahaan temporer untuk tujuan kapitalisasi modal.

2. *Retrenchment Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. *Retrenchment* disebut juga *turn around* yang dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar pesaingnya.

3. *Divestiture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindak lanjuti startegi akusisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

4. *Liquidation Strategy*

Strategi ini merupakan strategi menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi ini bertujuan untuk menghentikan operasi perusahaan atau menutup perusahaan daripada meneruskan akan tetapi rugi.

5. *Combination*

Strategi ini merupakan gabungan dari dua strategi yang total nilainya tidak jauh berbeda. Strategi ini memungkinkan untuk diterapkan jika sumber daya dan kondisi perusahaan mampu menerapkan kedua strategi kombinasi ini.

5. Hubungan Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Volume Ekspor

Penelitian mengenai strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia dilakukan melalui analisis strategi *marketing mix* serta keunggulan bersaing yang kemudian dilakukan analisis mengenai gambaran umum perusahaan, factor internal perusahaan, dan factor eksternal perusahaan yang mempengaruhi aktivitas perusahaan. Menurut

Kotler dan Armstrong (2008: 62-63) bauran pemasaran (marketing mix) terdiri dari semua hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Berbagai kemungkinan ini dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang disebut 4P yaitu *product, price, place, dan promotion*.

Perumusan strategi alternatif untuk perusahaan akan melibatkan hasil analisis dari faktor internal dan eksternal, kemudian dapat diambil kesimpulan yang akan menjadi gagasan awal untuk menyusun strategi yang tepat untuk dilakukan perusahaan. Hasil penelitian akan dianalisis melalui analisis *SWOT* yang terdiri dari matriks *EFAS, IFAS*, dan matriks *SWOT*. Setelah dilakukan analisis kemudian akan disusun alternative strategi yang telah disesuaikan dengan visi misi serta keadaan perusahaan baik internal maupun eksternal untuk membantu perusahaan melakukan pemasaran sehingga dapat meningkatkan volume ekspor.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode penelitian ini dikarenakan masalah yang akan diteliti oleh peneliti adalah bersifat tidak pasti atau sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Metode yang sesuai dengan pokok permasalahan dan tujuan penelitian akan membantu peneliti untuk memperoleh data yang relevan dengan masalah penelitian. Penelitian dengan pendekatan kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antarfenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah (Azwar, 2013: 5). Pendekatan kualitatif tidak menekankan pada pengujian hipotesis tetapi lebih kepada usaha untuk menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berfikir formal dan argumentative. Menurut Sugiyono (2012: 9) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah.

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fakta dengan sistematis. Menurut Azwar (2013: 6) penelitian deskriptif melakukan analisis hanya sampai taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan

menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Penelitian deskriptif berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi peneliti menyajikan data, menganalisis, dan menginterpretasi (Narbuko dan Achmadi,1997: 44).

Ada tiga kemungkinan terhadap masalah yang dibawa oleh peneliti dalam penelitian kualitatif. Pertama masalah yang akan dibawa oleh peneliti tetap, sejak awal sampai akhir penelitian sama. Dengan demikian judul proposal dengan judul laporan penelitian sama. Kedua masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki penelitian berkembang yaitu memperluas masalah yang telah ditetapkan tetapi tidak terlalu banyak perubahan, sehingga judul penelitian cukup disempurnakan. Ketiga masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total, sehingga masalah yang telah disiapkan harus diganti. Dengan demikian judul proposal dengan judul penelitian tidak sama dan judul harus diganti (Sugiyono,2012: 205).

Permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti adalah mengenai strategi pemasaran, yang berkaitan dengan analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan ekspor. Hal ini bersifat kondisional dan dapat berkembang setelah peneliti melakukan penelitian secara langsung ke lapangan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui strategi apa saja yang digunakan perusahaan dalam memasuki pasar internasional dan menemukan alternatif strategi pemasaran untuk perusahaan yang akan memasuki pasar internasional di masa yang akan datang sehingga

memungkinkan untuk adanya perkembangan dalam teori mengenai strategi pemasaran internasional di dalam penelitian.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya adalah strategi pemasaran perusahaan dalam kegiatan ekspor. Ada dua maksud dalam menetapkan fokus penelitian. Pertama, penetapan fokus dapat membatasi studi sehingga tidak menyimpang dari rencana awal. Kedua, penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan (Moleong, 2007: 116).

Fokus dalam penelitian kualitatif dibuat dengan dasar tingkat kebaruan informasi dalam lingkungan penelitian. Berikut adalah fokus penelitian ini antara lain:

1. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Semen Indonesia dalam kegiatan ekspor.
2. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam melakukan kegiatan ekspor.
3. Strategi yang tepat untuk digunakan perusahaan dalam meningkatkan volume ekspor.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Semen Indonesia yang terletak di Jalan Veteran Gresik. Alasan memilih PT Semen Indonesia sebagai tempat penelitian dikarenakan PT Semen Indonesia merupakan salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia yang mampu memasok kebutuhan

semen di seluruh tanah air yang didukung ribuan distributor, sub distributor dan toko-toko. PT Semen Indonesia juga melakukan kegiatan ekspor dimana kegiatan ekspor ini sangat dipengaruhi oleh strategi pemasaran yang digunakan PT Semen Indonesia dan seharusnya juga memiliki strategi alternatif untuk meningkatkan jumlah penjualan ekspor.

D. Sumber Data

Sumber data adalah tempat diperolehnya data dan informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian.

1. Data primer.

Menurut Churchill (2005: 216) data primer adalah informasi yang dikumpulkan terutama untuk tujuan investigasi yang sedang dilakukan. Data primer pada penelitian ini didapat dari hasil wawancara dengan Kepala bagian penjualan ekspor dan bagian *marketing planning*.

2. Data sekunder.

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan sebelumnya (Gates dan McDaniel, 2001: 81). Data ini bukan untuk kepentingan studi tetapi untuk tujuan lain. Menurut Hasan (2002: 82) data sekunder merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini berasal dari perpustakaan atau laporan peneliti terdahulu. Data pada penelitian ini berasal dari catatan dan laporan resmi yang berkaitan dengan strategi pemasaran ekspor PT Semen Indonesia.

E. Teknik Pengumpulan Data.

Teknik pengumpulan data adalah teknik metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk diolah sehingga dapat disajikan dengan bentuk yang mudah untuk dipahami. Tujuan dari pengumpulan data adalah memperoleh data. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara.

Wawancara adalah cara pengumpulan data dimana peneliti melakukan komunikasi langsung atau tatap muka dengan sumber data (Simamora,2004: 225). Menurut Churchill (2001: 132) arah wawancara mendalam dituntun oleh tanggapan-tanggapan dari pihak diwawancarai dan harus memperoleh jawaban yang rinci. Dalam penelitian ini disusun beberapa pertanyaan yang mencakup tentang pemasaran ekspor PT Semen Indonesia.

2. Observasi.

Observasi adalah mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan gejala-gejala yang tampak pada objek penelitian (Simamora,2004: 225). Menurut Gates dan McDaniel (2001: 188) observasi didefinisikan sebagai proses sistematis untuk merekam pola perilaku orang, objek, dan peristiwa yang terjadi tanpa berkomunikasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengamati keadaan atau situasi di PT Semen Indonesia dari segi pemasaran khususnya ekspor.

3. Dokumentasi.

Menurut Simamora (2004: 226) teknik ini dilakukan dengan cara mengkategorisasi, kemudian mempelajari bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian dan mengambil data atau informasi yang dibutuhkan. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mempelajari catatan, dokumen, dan laporan pemasaran ekspor PT Semen Indonesia.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data terhadap masalah yang diteliti. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang akan digunakan yaitu:

1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang atau keluar dari tujuan penelitian. Pada penelitian ini pedoman wawancara disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

2. Buku catatan dan alat perekam

Buku catatan dan alat perekam berguna untuk mencatat dan merekam semua percakapan dan informasi dari sumber data. Alat ini digunakan untuk menghindari kesalahan terhadap apa yang sedang diamati.

3. Peneliti

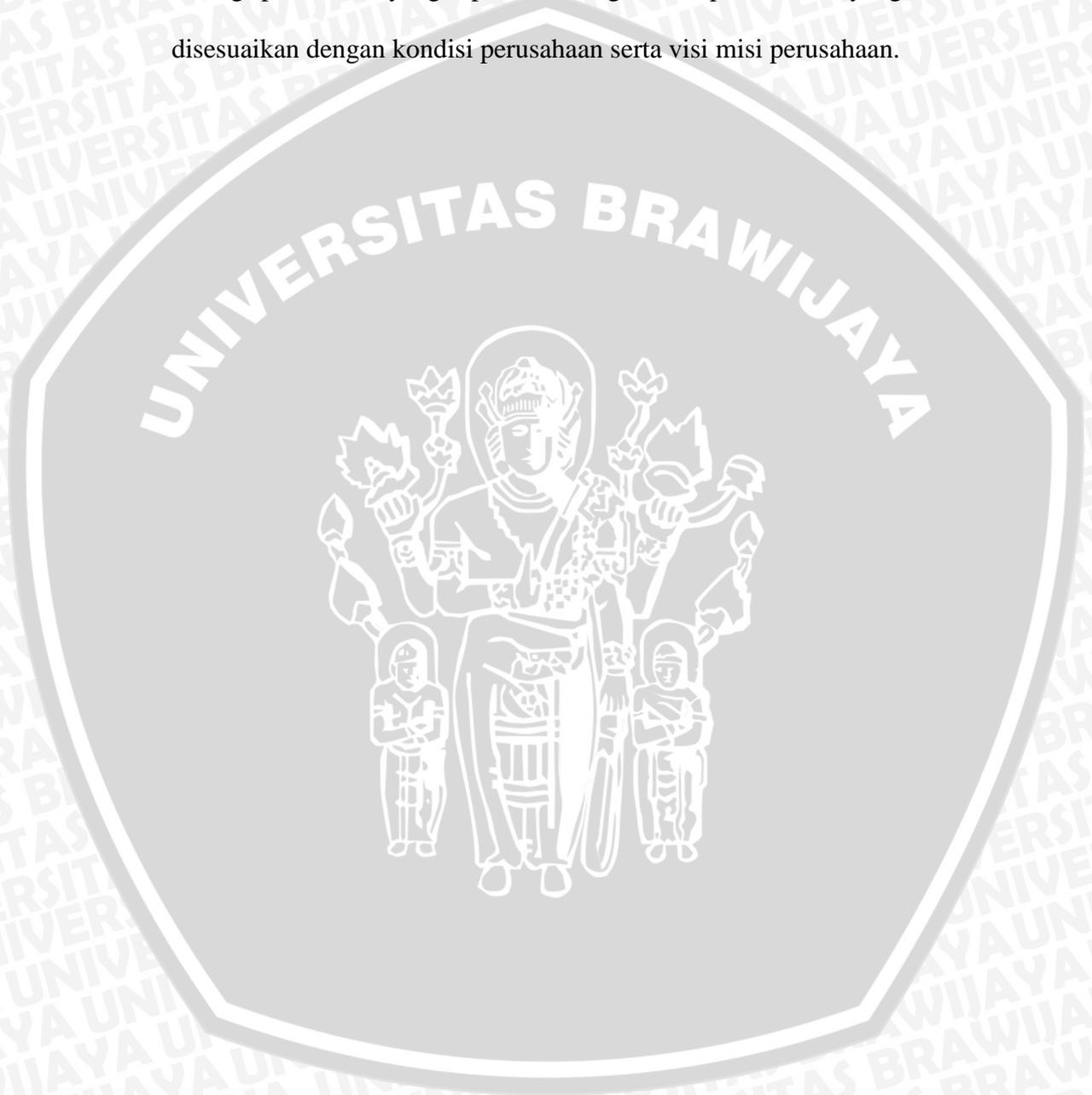
Peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan panca indera untuk mengamati objek dalam penelitian kemudian mengolahnya sebagai hasil penelitian.

G. Metode Analisis

Analisis data kualitatif (non statistik) secara umum berdasar pada pola berpikir ilmiah yang mempunyai ciri sistematis dan logis (Kasiram,2010: 129). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi-strategi pemasaran yang diterapkan dan juga memperoleh strategi bisnis yang tepat untuk PT Semen Indonesia. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks *SWOT*. Tahapan dalam analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Melakukan analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan yang menjadi dasar untuk melakukan analisis *SWOT*.
2. Analisis *SWOT* dilakukan melalui matriks *EFAS* (*External Strategic Factor Analysis Summary*) yang akan menguraikan factor-faktor peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan dan matriks *IFAS* (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) yang akan menguraikan factor-faktor kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan. Matriks *SWOT* digunakan sebagai alat perumusan alternatif strategi perusahaan yang berdasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

3. Hasil analisis *SWOT* digabungkan dengan teori-teori pemasaran yaitu *marketing mix* dan strategi STP yang menjadi landasan merumuskan strategi pemasaran yang tepat untuk digunakan perusahaan, yang telah disesuaikan dengan kondisi perusahaan serta visi misi perusahaan.





BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

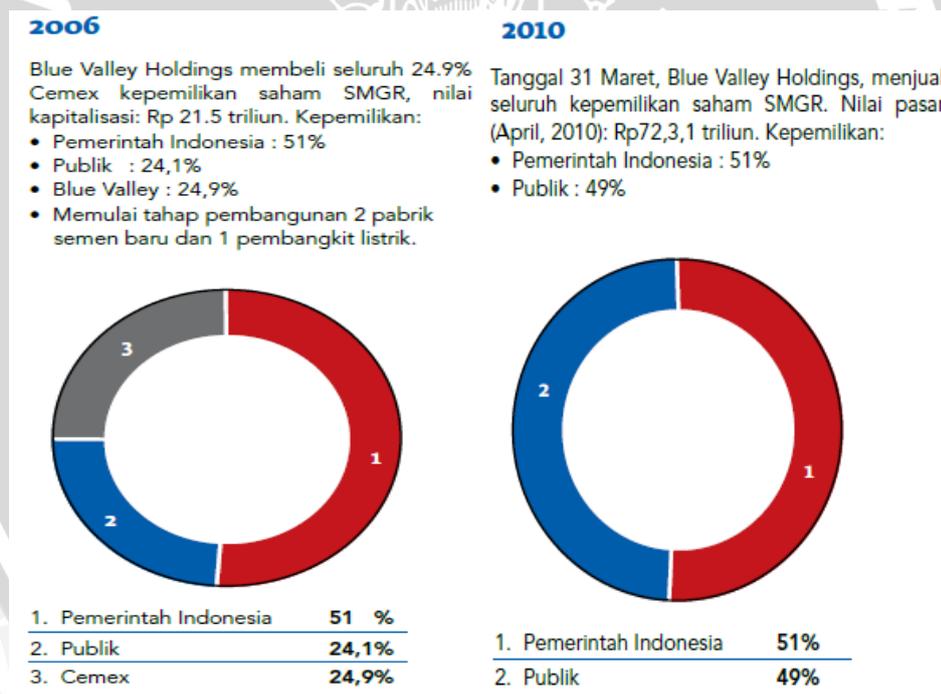
A. Gambaran Umum PT Semen Indonesia Tbk

1. Sejarah Singkat PT Semen Indonesia Tbk

Perusahaan diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun, dan pada tahun 2013 kapasitas terpasang mencapai 30 juta ton/tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 saham Perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73% dan masyarakat 27%. Pada bulan September 1995, Perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di Perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S. A. de C. V., perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Pada tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham

berubah menjadi Pemerintah Republik Indonesia 51,0%, masyarakat 23,4% dan Cemex 25,5%. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. Terjadi perubahan komposisi kepemilikan saham 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 49%.



Gambar 4.1 Pertumbuhan Kepemilikan Pemegang Saham
 Sumber: www.semenindonesia.com

2. Perkembangan PT Semen Indonesia Tbk

Tanggal 18 Desember 2012 adalah momentum bersejarah ketika Perseroan melakukan penandatanganan transaksi final akuisisi 70 persen saham Thang Long

Cement, perusahaan semen terkemuka Vietnam yang memiliki kapasitas produksi 2,3 juta ton/tahun. Akuisisi Thang Long Cement Company ini sekaligus menjadikan perseroan sebagai BUMN pertama yang berstatus *multi national corporation*. Sekaligus mengukuhkan posisi Perseroan sebagai perusahaan semen terbesar di Asia Tenggara dengan kapasitas sampai tahun 2013 sebesar 30 juta ton per tahun. Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan, resmi mengganti nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk, menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penggantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *Strategic Holding Group* yang ditargetkan dan diyakini mampu menyinergikan seluruh kegiatan operasional dan memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki untuk menjamin dicapainya kinerja operasional maupun keuangan yang optimal.



Gambar 4.2 Logo PT Semen Indonesia Tbk

Sumber: www.semenindonesia.com

Setelah memenuhi ketentuan hukum yang berlaku, pada tanggal 7 Januari 2013 ditetapkan sebagai hari lahir PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Perseroan menggunakan nama Semen Indonesia dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang krusial, mencakup

- a. Nama tersebut bisa merefleksikan ambisi dari grup.

- b. Merangkul karakteristik nasional dari perusahaan yang mencakup ketiga OpCo.
- c. Melalui nama tersebut sejarah dan tradisi tetap dihormati.
- d. Melalui nama Semen Indonesia, seluruh Opco tetap dapat menggunakan keberadaan merek eksisting secara optimal, mengingat pengenalan merek baru akan sangat menyita waktu dan biaya. Perseroan juga telah mempertimbangkan bahwa nama Semen Indonesia sangat sejalan dengan sasaran pembentukan *Holding* dari berbagai aspek, mencakup.

Kemampuan untuk meningkatkan Sinergi:

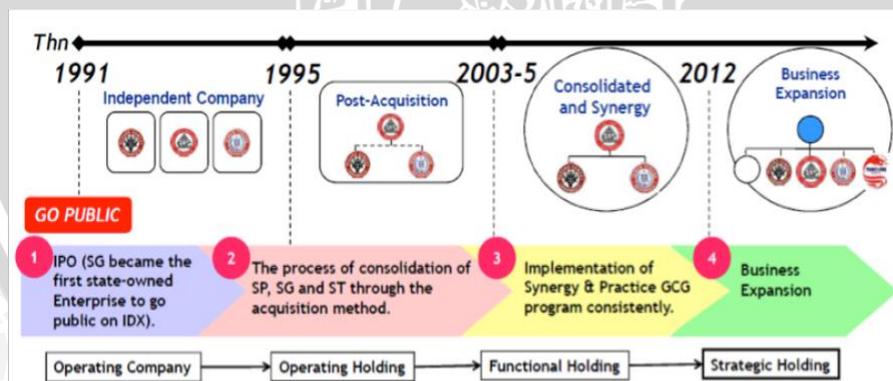
- a. Sesuai dengan *positioning* anak-anak perusahaan yang bergerak dalam bidang per semenan.
- b. Merefleksikan *Holding* yang lebih besar dan melambangkan ke- Indonesian.
- c. Dapat memayungi anak-anak perusahaan per semenan yang berada di lokasi geografis yang berbeda (Gresik, Tonasa, dan Padang).
- d. Dapat diterima dengan mudah di lingkup Internasional ataupun Dalam negeri.

Kemudahan Implementasi:

- a. Tidak menimbulkan perubahan berarti yang mungkin mempengaruhi tahapan- tahapan pembentukan *strategic holding* .
- b. Mencerminkan gerakan perubahan ke arah *strategic holding* sebagai gerakan nasional / Indonesia.

Meningkatkan potensi pemasaran dan pertumbuhan:

- a. Masing-masing merek eksiting (Semen Gresik, Semen Tonasa dan Semen Padang) tetap tumbuh dan eksis sebagai *brand* yang kuat di Indonesia.
- b. Pada masa mendatang, nama Semen Indonesia dapat menciptakan kebanggaan nasionalis; menghilangkan asosiasi dengan spesifik daerah.
- c. Kemungkinan lebih bisa diterima oleh potensial target merger dan akuisisi (perusahaan Semen BUMN lainnya).
- d. Komplemen dari struktur *strategic holding*.
- e. Menambah keberadaan di pasar regional dan internasional.
- f. Selaras dengan aspirasi menjadi pemain regional kelas atas Pembentukan Semen Indonesia sebagai *Strategic Holding*, akan memberikan keleluasaan dalam merealisasikan berbagai aksi korporasi, menyangkut: akuisisi, finansial, pengembangan bisnis terintegrasi dengan industri semen, akuisisi lahan dalam rangka persiapan pembangunan pabrik baru dan sebagainya.



Gambar 4.3 Transformasi Perseroan

Sumber: www.semenindonesia.com

Transformasi Perseroan sebagai upaya meningkatkan kinerja, setelah penerapan *Functional Holding* melalui sinergi dari masing-masing kompetensi perusahaan baik dibidang operasional maupun dibidang pemasaran. Perseroan meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan melakukan komunikasi yang

lebih intensif dengan pemangku kepentingan di masing-masing *operating company*.

Pada tahun 2012, Perseroan semakin mengintensifkan upaya membentuk *strategic holding company* yang lebih menjamin terlaksananya sinergi pada seluruh aspek operasional dari perusahaan yang bernaung di bawah grup perusahaan. Melalui pembentukan *strategic holding* ini, Perseroan meyakini seluruh potensi dan kompetensi perusahaan dalam grup baik dalam bidang operasional, produksi dan terutama pemasaran dapat di satu padukan dengan semakin baik untuk memberikan kinerja optimal. Melalui penerapan *strategic holding*, maka posisi "*holding*" terhadap anak usaha (yakni perusahaan semen dan anak perusahaan yang akan datang) menjadi sangat jelas, yakni:

- a. HoldCo menentukan arah *group*
- b. Di masa yang datang, setiap OpCo tambahan akan berada di tingkat yang sama dengan OpCo yang ada

Pemisahan jelas antara peran HoldCo vs OpCo dengan pemisahan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab di bawah entitas hukum yang terpisah. Memungkinkan HoldCo untuk beroperasi sebagai HoldCo "murni" untuk mengelola semua anak perusahaan OpCo. Dalam jangka pendek potensi manfaat sinergi yang lebih tinggi akan dapat dihasilkan dari hubungan yang lebih baik dan meningkatnya kerja sama antar OpCo. Dalam jangka panjang mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Mendukung pertumbuhan masa depan Perseroan dalam penerapan strategi ekspansi regional dan internasional melalui akuisisi perusahaan semen lain.

- b. Maksimalisasi pengetahuan dan kemampuan grup dalam berbagai bidang operasional, mencakup: pemasaran, pengadaan, Litbang, untuk mendorong perbaikan operasional dan optimalisasi kinerja melalui penerapan *best practices* pada masing-masing bidang tersebut.

3. Lokasi Perusahaan

Di dalam memilih dan menempatkan lokasi suatu perusahaan, haruslah mempunyai pertimbangan dalam penempatannya, karena memilih lokasi tertentu akan mempunyai akibat penting bagi sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Suatu lokasi yang tepat akan berpengaruh terhadap efisiensi biaya yang dipergunakan dalam rangka mencapai tujuan yang diterapkan perusahaan, serta berpengaruh terhadap perkembangan kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan. Adapun lokasi PT Semen Indonesia Tbk berlokasi di Jalan Veteran, Gresik 61122, Jawa Timur.

4. Visi Dan Misi PT Semen Indonesia Tbk

a. VISI

Menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia dan Asia Tenggara.

b. MISI

- 1) Mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasi kan kepuasan konsumen.
- 2) Mewujudkan perusahaan berstandar internasional dengan keunggulan daya saing dan sinergi untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
- 3) Mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan.

- 4) Memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*).
- 5) Membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia.

5. Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan dalam suatu perusahaan sangat penting, karena struktur perusahaan mencerminkan garis wewenang dan jenjang tingkat kepemimpinan. Struktur perusahaan merupakan suatu alat untuk mewujudkan pencapaian tujuan dengan lancar, sebab terdapat deskripsi jabatan dan wewenang yang telah diatur jelas. Struktur dari PT Semen Indonesia Tbk adalah sebagai tercantum pada gambar 4.4. Adapun tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing kegiatan operasional meliputi:

a. Direktur Utama

Merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan di antara lain pada bidang internal audit grup, akuntansi dan keuangan, audit komersial, audit teknik grup, biro hubungan investor, biro komunikasi perusahaan, hubungan media, perencanaan perusahaan, informasi perusahaan, komunikasi internal, arsip pusat perusahaan. Dengan mengembangkan kebijakan dan prosedur audit untuk diadopsi oleh grup yang disebutkan pada bidang kerja sebelumnya, berkoordinasi dengan internal audit OpCo dalam pemantauan kegiatan audit di OpCo, melakukan kegiatan audit internal untuk aspek teknik/operasional, serta fungsi non-teknik, melaporkan pelaksanaan rencana kerja grup internal audit yang meliputi rencana dan realisasi audit, isu

penting dan monitoring tindak lanjut, melaporkan laporan hasil pemeriksaan final (LHPF) sesuai dengan ketentuan.

b. Direktorat Pengembangan Usaha dan Strategi bisnis

1. Departemen Capex Grup, dengan tugas kerja merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, melaksanakan, dan mengevaluasi perencanaan dan pengawasan capex grup. Mengelola ajuan investasi capex grup, mengawasi dan mengevaluasi investasi capex yang sedang berjalan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi operasional pasca proyek.
2. Departemen Pengembangan Perusahaan, dengan tugas merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pengembangan perusahaan. Menyusun kajian pengembangan bisnis perusahaan, menyiapkan dan menyusun studi kelayakan proyek-proyek pengembangan perusahaan, menyiapkan dokumen pendukung untuk realisasi proyek pengembangan perusahaan, memonitor dan mengevaluasi kesesuaian eksekusi strategis terhadap studi kelayakan yang sudah dibuat.
3. Biro Pengembangan Bisnis Anak Perusahaan, dengan tugas merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan pengembangan bisnis anak perusahaan dan afiliasi *non cement making*, mengevaluasi lingkungan bisnis dan pengaruhnya pada kinerja anak perusahaan.

c. Direktorat Produksi dan Litbang

- 1) Departemen Teknik dan Produktivitas, dengan tugas kerja merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mengevaluasi kegiatan produksi dan teknik. Merancang dan mengembangkan kebijakan produksi dan teknik grup, menetapkan kebijakan kegiatan penambangan berdasarkan rencana produksi, menetapkan kebijakan pengelolaan hubungan eksternal terkait penambangan, mengkoordinasikan kegiatan sinergi produksi dan tambang, peningkatan produktifitas.
- 2) Biro Produksi dan Tambang, dengan tugas kerja merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan produksi dan tambang. menetapkan target dan jadwal produksi per bulan selama setahun dan alokasi produksi (terak dan semen) untuk seluruh grup, memonitor kegiatan operasional produksi dan tambang grup.
- 3) Biro Peningkatan Produktivitas, dengan tugas kerja merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan peningkatan produktivitas. Menetapkan program peningkatan produktivitas grup dengan; utilitas, efisiensi, indeks terak, index listrik, yield dll. Memonitor kegiatan peningkatan produktivitas grup.
- 4) Biro Layanan Teknik dan Pemeliharaan, dengan tugas kerja merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi kegiatan layanan teknik dan pemeliharaan. Menetapkan kegiatan pemeliharaan grup, termasuk rencana pemeliharaan atau *overhaul* yang terjadwal, target biaya pemeliharaan dan pengendaliannya, memonitor kegiatan

pemeliharaan grup dan inventori suku cadang grup yang dapat dipakai bersama.

d. Direktorat *Engineering* dan Proyek

- 1) Departemen Rancang Bangun, dengan tugas kerja merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengevaluasi kegiatan rancang bangun. Menetapkan kebijakan standar pengelolaan proses desain dan *Engineering*, mengelola desain sipil, mengelola desain mekanikal, mengelola desain proses, mengelola desain listrik dan instrumen, mengelola integrasi desain, melakukan pengendalian dan pengawasan proses desain dan *Engineering*, mengembangkan desain teknik untuk proyek-proyek Capex, melakukan kajian teknis atas proyek-proyek Capex dan proyek-proyek lainnya sesuai dengan permintaan *user* (HoldCo dan OpCo), menjalankan fungsi koordinator aset/objek asuransi atas aset proyek yang masih dalam pelaksanaan, merencanakan dan menyusun desain rancang bangun di OpCo yang meliputi proses mekanik, listrik, instrumentasi dan sipil sesuai dengan kebijakan grup.
- 2) Biro Desain Sipil, dengan tugas kerja membuat, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi aktivitas dalam desain sipil. Merencanakan, menyusun dan mengevaluasi desain sipil, mengembangkan rencana perbaikan dan perubahan desain sipil, mengawasi dan mengontrol pengerjaan sipil.
- 3) Biro Desain Mekanikal, dengan tugas kerja membuat, mengkoordinasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi aktivitas dalam

desain mekanikal. Merencanakan, menyusun, dan mengevaluasi desain mekanikal, mengembangkan dan merencanakan perbaikan serta perubahan desain mekanikal, mengawasi dan mengontrol pengerjaan mekanikal.

4) Biro Desain Listrik dan Instrumentasi, dengan tugas kerja membuat, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengevaluasi aktivitas dalam desain listrik dan instrumental. Merencanakan, menyusun dan mengevaluasi desain listrik dan instrumentasi, mengembangkan dan merencanakan perbaikan serta perubahan desain listrik dan instrumentasi.

5) Departemen *Engineering Knowledge* dan Inovasi, dengan tugas kerja menetapkan dan mengembangkan kebijakan *engineering knowledge* yang selaras dengan kebijakan *knowledge management* yang ditetapkan departemen *center of dynamic learning*. Menetapkan dan mengembangkan kebijakan *engineering innovation* yang selaras dengan kebijakan inovasi yang ditetapkan dewan inovasi. Mengelola penelitian Enjiniring dan inovasi. Mengelola *engineering knowledge*.

e. Direktorat Komersial

1) Departemen Pemasaran, dengan tugas kerja merancang dan mengembangkan kebijakan pemasaran seperti identifikasi kebutuhan pelanggan, desain riset / penelitian pasar, *intercompany sales*, alokasi merek produk dan wilayah penjualan, harga, komunikasi pemasaran, kegiatan pengembangan pemasaran lainnya. Mengkoordinasikan

penentuan volume *intercompany*, pencatatan, perpajakan, kewajaran transaksi (*arms length basis*) antar OpCo dalam bidang pemasaran dan penjualan dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan semua informasi dari OpCo. Mengawasi dan mengevaluasi implementasi inisiatif pemasaran grup oleh OpCo, termasuk melakukan intervensi secara khusus (apabila diperlukan) untuk menyelaraskan pemasaran OpCo dengan inisiatif grup.

2) Departemen Pengadaan Strategis, dengan tugas kerja menetapkan dan mengembangkan kebijakan pengadaan strategis, menetapkan kebijakan *supplier relationship management (SRM)* bagi grup, mengkoordinasikan pengadaan barang dan jasa strategis dari proses seleksi dan negosiasi vendor hingga terbentuknya kontrak payung, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pengadaan barang dan jasa strategis di seluruh OpCo.

3) Biro Pengadaan Strategis, dengan tugas kerja melakukan pengadaan barang dan jasa strategis hingga terbentuknya kontrak payung untuk kebutuhan grup. Mengawasi pelaksanaan pengadaan strategis dan penandatanganan kontrak payung sampai dengan penerimaan.

f. Direktorat Sumber Daya Manusia dan Hukum

1) Departemen Pengembangan Sistem SDM, dengan tugas kerja pengembangan organisasi Holdco dan Opco sampai eselon 1. Perencanaan SDM grup terkait RJP perusahaan. *Man power planning*, termasuk mutasi dan promosi di HoldCo. Rekrutmen grup, termasuk

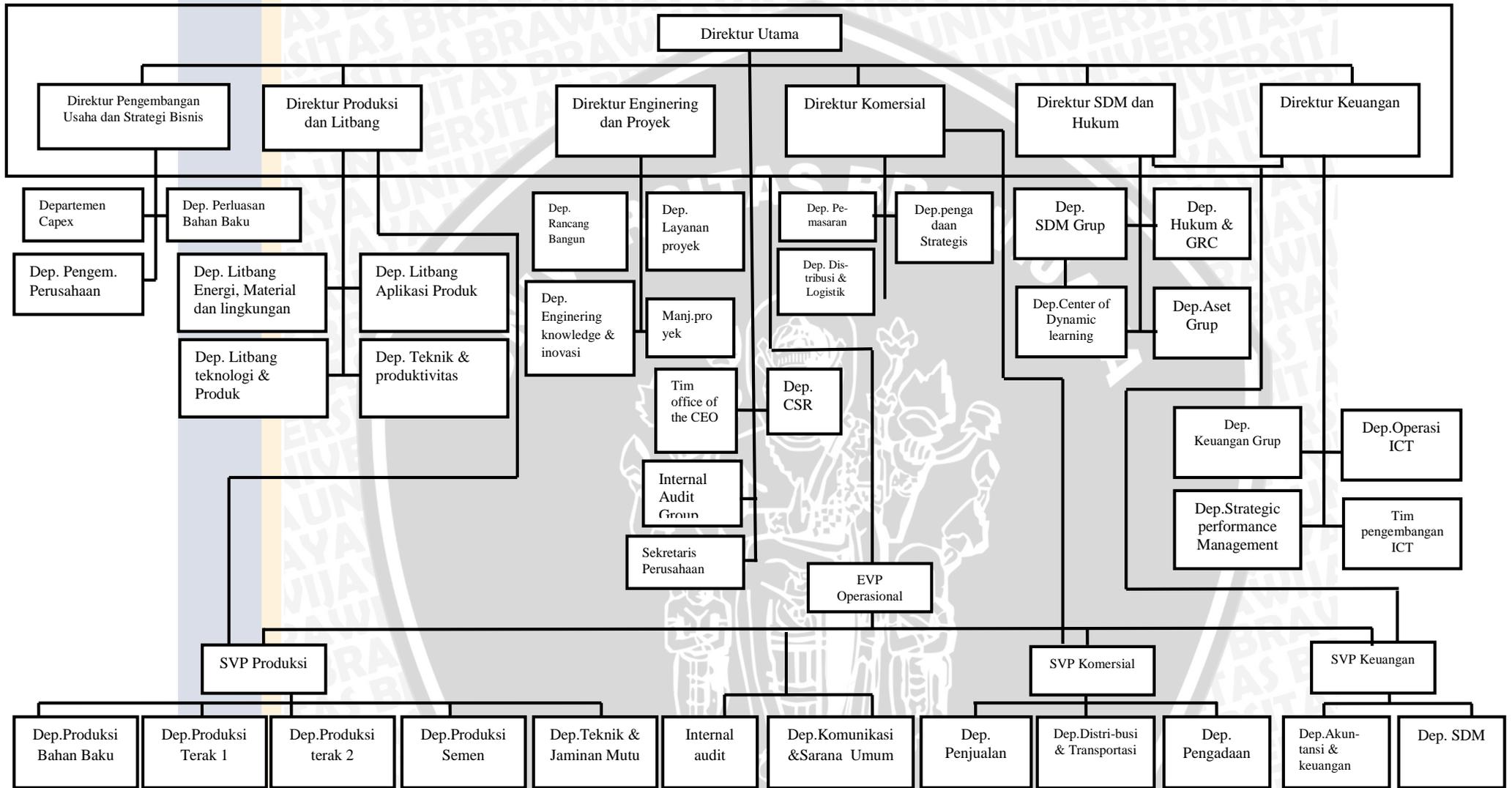
sourcing dan metodologi. Pengadaan dan pengelolaan *outsourcing* grup. *Performance based reward* grup. Remunerasi, kompensasi dan benefit grup.

- 2) Departemen *Center of Dynamic Learning*, dengan tugas kerja menetapkan dan mengevaluasi kebijakan dan strategi pembelajaran, pengembangan dan *knowledge management* untuk grup. Mengembangkan perancangan kompetensi dan pembelajaran. Mengembangkan pusat pembelajaran di Holdco. Menetapkan indikator pengembangan karyawan.
- 3) Biro *Knowledge Management*, dengan tugas kerja mengembangkan *knowledge management* di perusahaan (khususnya diluar bidang Enjiniring). Mengelola program-program implementasi *knowledge management* di perusahaan. Mengkordinasikan dan mengevaluasi pelaksanaan *knowledge management* di OpCo.
- 4) Departemen Hukum dan GRC, dengan tugas kerja menetapkan dan mengevaluasi kebijakan Hukum dan GRC untuk grup. Mengelola hukum perusahaan, mengelola hukum administrasi dan advisory, mengelola *governance, risk & compliance* (GRC).
- 5) Departemen Aset Grup, dengan tugas kerja menetapkan dan mengevaluasi kebijakan aset perusahaan, fasilitas umum dan administrasi kantor untuk seluruh grup. Mengelola administrasi atas aset HoldCo, mengelola optimalisasi atas aset HoldCo dan aset non

produktif grup, mengawasi dan mengevaluasi penerapan kebijakan pengelolaan aset perusahaan di seluruh grup.

g. Direktorat Keuangan

- 1) Departemen Keuangan Grup, dengan tugas kerja menetapkan dan mengevaluasi kebijakan akuntansi dan keuangan grup. Menetapkan rencana keuangan jangka panjang grup dan menyetujui anggaran OpCo (termasuk rasio keuangan grup). Menetapkan rasio keuangan masing-masing OpCo. Menetapkan indikator kinerja keuangan OpCo. Mengevaluasi laporan kinerja keuangan dan analisis ad-hoc yang diperlukan. Memfasilitasi transfer pengetahuan *best practice* di bidang manajemen keuangan grup.
- 2) Departemen *Strategic Performance Management*, dengan tugas kerja merancang dan mengembangkan pelaksanaan kebijakan *Strategic Performance Management Grup*. Menyusun peta strategi, KPI, target, inisiatif strategis dan menyelaraskan anggaran untuk setiap unit kerja, memastikan keselarasannya dengan strategi perusahaan secara keseluruhan. Menentukan tolak ukur untuk melacak kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memonitor kemajuan operasional terhadap target.
- 3) Departemen ICT Strategis, dengan tugas kerja menetapkan dan mengevaluasi kebijakan dan strategi pengembangan ICT. Menetapkan dan mengevaluasi kebijakan dan strategi layanan ICT. Menetapkan dan mengevaluasi kebijakan, strategi, tata kelola pemeliharaan ICT.



Gambar 4.4 Struktur Perusahaan
 Sumber: www.semenindonesia.com



2. Produk-produk

1. *Ordinary Portland Cement* (Opc) : Semen Portland Tipe I
2. Non-Opc : Semen Portland Tipe II-V
3. Special Blended Cement (Sbc)
4. Super Masonry Cement (Smc)
5. Portland Pozzolan Cement (Ppc)
6. Portland Composite Cement (Pcc)
7. Oil Well Cement (Owc) Class G Hrc
8. Semen Thang Long Pcb40
9. Semen Thang Long Pc50
10. Super White Cement

3. Fasilitas Usaha

Untuk mendukung kualitas produk dan pelayanannya, PT Semen Indonesia memiliki fasilitas pendukung yang memadai dalam pendistribusian semen. Ada beberapa fasilitas yang dimiliki :

a. Semen Padang

Semen Padang memiliki empat pabrik semen, kapasitas desain 7,3 juta ton semen per tahun, berlokasi di Indarung, Sumatera Barat.

Semen Padang juga mempunyai delapan pengantongan semen, yaitu di Teluk Bayur, Belawan, Batam, Tanjung Priok, Ciwandan, Malahayati, Lhokseumawe dan Dumai serta mempunyai 14 gudang penyangga dan satu pelabuhan. Semen Padang memiliki pelabuhan

Teluk Bayur dengan kapasitas 40.000 DWT, kedalaman 12.5 m, panjang 150 m, dan Jumlah Dermaga sebanyak 3.

b. Semen Gresik

Semen Gresik mengoperasikan empat pabrik dengan kapasitas desain 14,4 juta ton semen per tahun yang berlokasi di Tuban, Jawa Timur. Semen Gresik juga mempunyai dua pelabuhan, yaitu: Pelabuhan Khusus Semen Gresik di Tuban dan Gresik. Semen Gresik mengoperasikan 11 gudang penyangga yang tersebar di seluruh Jawa dan Bali serta mengoperasikan lima packing plant di Ciwandan, Banyuwangi, Sorong, Balikpapan dan Dumai. Pelabuhan Khusus Gresik memiliki tipe Line Jetty dengan Panjang 290.8 meter Lebar 15.5 meter, kapasitas 10.000 DWT, kedalaman 9 M LWS. Pelabuhan khusus Tuban memiliki dua dermaga yaitu dermaga I Tipe Line Jetty dengan panjang 175 meter, lebar 45.5 meter, kapasitas 7.000 DWT, dan kedalaman 8 M LWS sedangkan dermaga II Tipe Line Jetty dengan panjang 225 meter, lebar 45.5 meter, kapasitas 40.000 DWT, dan kedalaman 13 M LWS.

c. Semen Tonasa

Semen Tonasa memiliki tiga pabrik semen, kapasitas desain 7,8 juta ton semen per tahun, berlokasi di Pangkep, Sulawesi Selatan. Semen Tonasa juga mempunyai 9 pengantongan semen dan dilengkapi dengan dermaga, yaitu: Biringkassi, Makassar, Samarinda, Banjarmasin, Pontianak, Bitung, Palu, Ambon dan Celukan Bawang

Bali. Semen Tonasa mempunyai 5 gudang penyangga. Pelabuhan Biringkassi memiliki Tipe Line Jetty dengan panjang 445.5 meter, kapasitas 30.000 DWT, dan kedalaman 13 M LWS.

d. Thang Long Cement

Thang Long Cement memiliki satu pabrik, kapasitas desain 2,3 juta ton semen per tahun, berlokasi di provinsi Quang Ninh dengan pelabuhan milik sendiri (Thang Long Jetty) untuk kapasitas muat kapal sampai 30.000 DWT dan untuk kapasitas muat kapal yang lebih besar menggunakan pelabuhan laut Cai Lan yang berjarak sekitar 3 km dari pelabuhan milik sendiri. Di samping itu, TLCC memiliki pabrik penggilingan yang terletak di pinggiran kota Ho Chi Minh. TLCC juga mempunyai 3 pengantongan semen (rotary packer). Pelabuhan Thang Long memiliki Tipe Line Jetty dengan panjang 160 meter, kapasitas 30.000 DWT, dan kedalaman 9 M LWS. Pelabuhan Cai Lan dengan Tipe Line Jetty, panjang 826 meter, kapasitas 75.000 DWT, dan kedalaman 12 M LWS.

B. Strategi Pemasaran Perusahaan

1. Strategi STP

- a. Segmenting: upaya memetakan pasar (sasaran pasar) dengan memilah-milahkan konsumen sesuai persamaan diantara mereka. Pemilihan ini dapat berdasar pada usia, tempat tinggal, penghasilan gaya hidup, atau bagaimana cara. Dalam menjalankan usaha, Semen Indonesia didukung oleh entitas anak yang masing-masing bergerak

di segmen yang berbeda. Dalam produksi semen, Semen Indonesia memiliki 2 anak perusahaan produsen semen yang terkenal di Indonesia, yaitu PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa.

“Industri semen segmentasikan pelanggannya punya karakteristik yang beda, industri semen ada dua yaitu curah dan retail. Marketingnya ya semua, yang pertama pelanggan sak itu irrasional, pelanggan curah rasional artinya dua-duanya punya pendekatan yang beda, tapi berdasarkan riset selalu mengutamakan kualitas dan ketersediaan barang” (wawancara dengan Sri Ginanjar Muhammad pada tanggal 21 Juli 2016)

Berdasarkan pemaparan wawancara tersebut PT Semen Indonesia memiliki 2 segmenting: curah dan retail (sak) dimana segmentasi ini dipilih berdasarkan karakteristik segmenting yakni rasional untuk curah dan irasional untuk retail (sak). Kedua pelanggan ini selalu mengutamakan kualitas dan ketersediaan barang.

- b. Targeting: setelah memetakan pasar (sasaran program), tahap targeting adalah membidik kelompok konsumen mana yang akan kita tuju. PT Semen Indonesia memiliki 3 targeting: konsumen proyek, pabrikan, dan luar negeri. Konsumen proyek menjadi targeting PT Semen Indonesia karena banyaknya pembangunan proyek besar di Indonesia, mulai dari untuk pembangunan rumah, jalan raya, dermaga, saluran irigasi, Bandar udara, hingga konstruksi sumur minyak di bawah permukaan laut. Targeting selanjutnya adalah pabrikan yang membutuhkan semen untuk membuat asbes, bata ringan. Targeting yang terakhir adalah luar negeri yang mencakup Negara Afrika, Asia Selatan, dan Asia Tenggara karena

di Negara-negara tersebut tidak mempunyai sumber daya alam untuk memproduksi pupuk dan karena produksi yang tidak mencukupi permintaan dalam negeri yang dapat dijadikan PT Semen Indonesia sebagai tujuan ekspor.

- c. Positioning: apabila target pasar sudah jelas maka positioning adalah bagaimana kita menjelaskan posisi produk kepada konsumen. PT Semen Indonesia adalah perusahaan semen terbesar di Indonesia dengan pangsa pasar 43% pada tahun 2015 dan merupakan induk dari beberapa perusahaan di Indonesia. PT Semen Indonesia melakukan riset berdasarkan karakteristik pelanggan dengan pendekatan produk yang berbeda.

“positioningnya adalah produk yg premium, yaa premium persepsi kualitas atau persepsi bener2 kualitas. Kalau pelanggan sak kan irasional berarti persepsi kualitas kalau rasional persepsi kualitas dan ketersediaan barang” (wawancara dengan Sri Ginanjar Muhammad pada tanggal 21 Juli 2016 jam 15.00 WIB)

Berdasarkan pemaparan dari wawancara diatas didapat hasil riset yang menyatakan bahwa kedua pelanggan selalu mengutamakan kualitas dan ketersediaan barang maka positioning yang tepat adalah produk yang premium.

2. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

1. Produk

PT Semen Indonesia memproduksi berbagai jenis semen. Semen utama yang diproduksi adalah semen Portland Tipe II-V (Non-OPC). Disamping itu, juga memproduksi berbagai tipe

husus dan semen campur (*mixed cement*), untuk penggunaan yang terbatas. Semen produksi perseroan memiliki kualitas yang tinggi dan telah memenuhi standar SNI, ini wujud komitmen perusahaan sebagai produsen semen berkualitas di Indonesia dan produsen semen terbesar di Asia Tenggara. Berikut ini penjelasan mengenai jenis semen yang diproduksi serta penggunaannya.

- 1) Semen Portland Tipe I. Dikenal pula sebagai ordinary Portland Cement (OPC), merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain : bangunan, perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan, landasan pacu dan jalan raya.
- 2) Semen Portland Tipe II. Di kenal sebagai semen yang mempunyai ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton massa dan bendungan.
- 3) Semen Portland Tipe III. Semua jenis ini merupakan semen yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin. Misalnya digunakan untuk pembuatan jalan raya, bangunan tingkat tinggi dan bandara udara.

- 4) Semen Portland Tipe V. Semen jenis ini dipakai untuk konstruksi bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok untuk instalasi pengolahan limbah pabrik, konstruksi dalam air, jembatan, terowongan, pelabuhan dan pembangkit tenaga nuklir.
- 5) Special Blended Cement (SBC). Semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan mega proyek jembatan Surabaya-Madura (Suramadu) dan cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.
- 6) Portland Pozzolan Cement (PPC). Semen Hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, gypsum dan bahan pozzolan. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya, jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi dan fondasi pelat penuh.

Kualitas produk yang dimiliki PT Semen Indonesia terjamin dan berstandart SNI di masing-masing produknya antara lain:

- 1) SNI 15-0302-2004 untuk Semen Portland Pozoland
- 2) SNI 15-0129-2004 untuk Semen Portland Putih
- 3) SNI 15-2049-2003 untuk Semen Portland
- 4) SNI 15-7064-2004 untuk Semen Portland Komposit

PT Semen Indonesia juga sudah menerapkan sistem manajemen mutu dan mendapatkan beberapa sertifikat antara lain:

- 1) Sistem Manajemen Mutu SNI 9001:2008
- 2) Sistem Manajemen Lingkungan SNI ISO 19-14001:2005
- 3) Sertifikat GB01/194118
- 4) Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3)
- 5) OHSAS 18001:2007

PT Semen Indonesia juga menerapkan SNI 14-0498-1999 untuk menetapkan bahan baku kertas kraft untuk kantong semen dan untuk menunjang inovasi, PT Semen Indonesia mendirikan laboratorium yang sudah terakreditasi persyaratan SNI ISO/IEC 17025:2008 oleh KAN yang dapat menganalisa berbagai jenis kandungan, keunggulan, dan kelemahan produk semen dari seluruh dunia.

2. Harga

Penentuan harga PT Semen Indonesia menggunakan kebijakan harga *based on value* artinya dengan memperhatikan posisi pasar apakah perusahaan berada pada posisi *market leader*, *market challenger*, atau *market follower*. Harga pada setiap kota/daerah berbeda berdasarkan komposisi daya saing dengan merek lain dan posisi pasar, jika *main share* di suatu daerah tinggi maka perusahaan dapat memasang harga yang tinggi dibandingkan produk lain yang serupa. *Brand value* ini berkaitan dengan persepsi *awareness* dan persepsi kualitas yang sangat mempengaruhi penentuan harga jual produk.

Harga jual produk semen ditinjau secara periodik. PT Semen Indonesia menetapkan harga jual berdasarkan beberapa pertimbangan, mencakup diantaranya daya beli masyarakat, tingkat permintaan semen, tingkat persaingan di pasar, dan kenaikan biaya produksi. Berdasarkan kebijakan tersebut, harga jual rata-rata produk semen di pasar domestik selama tahun 2015 hanya naik 0,2% dari harga jual rata-rata di tahun 2014, sementara harga jual ekspor turun sebesar 9,7%.

3. Promosi

PT Semen Indonesia melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan ekuitas merk dan loyalitas pelanggan guna mempertahankan posisi *market leader* di pasar domestic. Promosi di PT Semen Indonesia dibagi menjadi dua yaitu ATL (*Above The Line*) dimana promosi dilakukan dengan promosi di toko, billboard, dan spanduk. Cara promosi berikutnya yaitu BTL (*Below The Line*) dimana promosi dilakukan dengan sales promo, program wisata, ketemu pelanggan, dan loyalty program. Hal ini seperti yang telah disampaikan oleh bagian penjualan produk.

“untuk promosi kita ada dua ya yaitu ATL dan BTL. ATL itu promosi di toko, billboard, spanduk. Kalau BTL lebih ke konsumennya langsung seperti program sales promo, loyalty program, dll.” (wawancara dengan Sri Ginanjar Muhammad pada tanggal 21 Juli 2016 jam 15.00 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh bagian penjualan produk lainnya terkait kegiatan promosi di PT Semen Indonesia.

“komunikasi ke semua segmen pelanggan menggunakan media, ATL dan BTL tapi semen Indonesia sudah bagus di strategi promosi ini. Good in quality program but not in comunication program. Untuk sekarang BTL masih sangat bagus” (wawancara dengan Gathut Wicaksono pada tanggal 21 Juli 2016 jam 14.30 WIB)

Dalam mempromosikan produknya, PT Semen Indonesia melalui divisi pengembangan pemasarannya melaksanakan strategi komunikasi pemasaran dengan konsumen dalam bentuk atau jenis periklanan (advertising), melalui media cetak maupun elektronik, promosi penjualan (sales promotion) melalui pemberian souvenir pada saat pameran, hubungan masyarakat (humas) melalui media bulletin perusahaan yakni “Buletin Gapura”, pelayanan siaga 24 jam bebas pulsa, dan sponsorship melalui partisipasi pada event-event, baik event olahraga, kesenian maupun pertunjukan musik, promosi dengan memberikan sumbangan pembangunan infrastruktur dan sebagainya. *Survey* juga dilakukan untuk menentukan media yang paling efektif untuk digunakan sebagai sarana meningkatkan loyalitas dan *brand image*.

Perkembangan teknologi dan media sosial mempengaruhi perubahan perilaku konsumen untuk lebih leluasa mencari informasi produk secara interaktif, sehingga peran komunitas diyakini sebagai media yang cukup efektif untuk menggerakkan preferensi pelanggan terhadap produk tertentu. Oleh karenanya, *survey* juga dilakukan untuk menentukan media yang paling efektif untuk digunakan sebagai sarana meningkatkan loyalitas dan *brand image*.

Berdasarkan hasil *survey* tersebut, Perseroan memilih beberapa media untuk melakukan kegiatan komunikasi pemasaran, yakni: televisi, media promo *outdoor*(billboard, neon box, baliho, papan nama toko), media cetak (koran, majalah, tabloid), poster dan radio.

PT Semen Indonesia juga melakukan serangkaian program promosi lainnya, yaitu:

a) Program Rumah Kokoh Award

Program aktivasi merek yang dikemas untuk dapat berinteraksi secara langsung dengan konsumen (*end user*), terhadap objek bangunan (rumah tinggal) yang didaftarkan oleh individu atau *end user*. Penilaian dilakukan melalui beberapa faktor meliputi umur rumah, kualitas bangunan, *lay out*, arsitektur visual, *green concept*, serta kesesuaian terhadap tata aturan yang ditetapkan Pemerintah seperti tersedianya fasilitas resapan, lahan penghijauan dsb. Selain untuk tujuan pembentukan komunitas dan loyalitas pelanggan, program ini mengarah kepada stimulasi pembentukan efek positif *word of mouth* serta pencitraan & penguatan merek.

b) Program Pesta Tukang

Program loyalitas yang dikemas untuk dapat berinteraksi secara langsung dengan komunitas tukang yang telah terbentuk, dilaksanakan dalam bentuk *gathering* dan penguatan *product knowledge*.

4. Distribusi

PT Semen Indonesia memiliki dua pola sistem distributor yaitu *single* distributor dan multi distributor. *Single* distributor adalah penyaluran barang ke konsumen perusahaan hanya mengandalkan satu distributor saja di semua tempat tanpa mempertimbangkan geografis, sedangkan multi distributor adalah penyaluran barang ke konsumen perusahaan menggunakan beberapa distributor yang dengan berbagai pertimbangan termasuk dari sisi geografis dan kekuatan finansial.

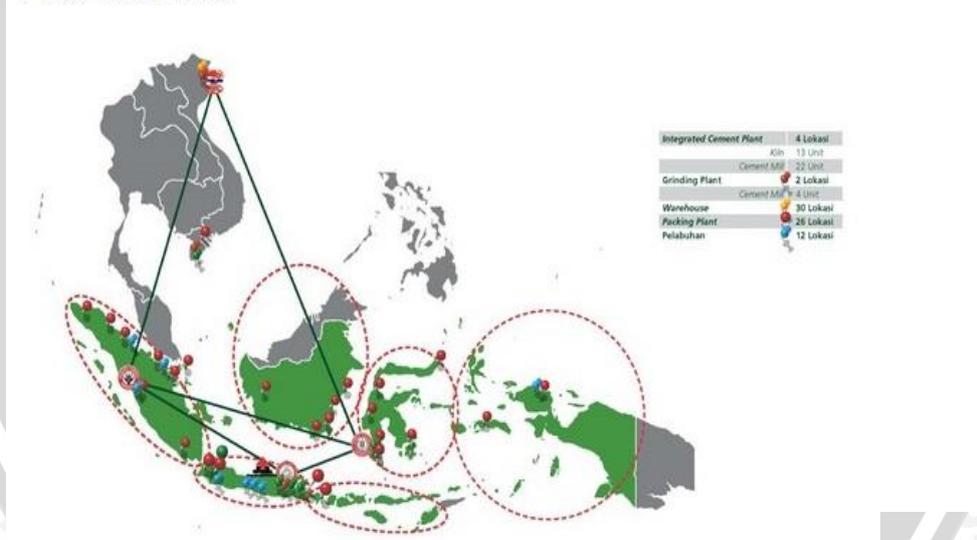
PT Semen Indonesia memiliki Keunggulan jaringan distribusi Perseroan didukung oleh 30 unit gudang penyangga yang terdiri dari 11 gudang penyangga di Semen Gresik, 14 gudang penyangga di Semen Padang, dan 5 gudang penyangga di Semen Tonasa. Pengoperasian 22 pabrik *packing plant* dilakukan di lokasi yang strategis dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang terdiri dari:

1. Semen Gresik mempunyai 5 pabrik *packing plant* di beberapa wilayah yaitu Ciwanda, Banyuwangi, Sorong, Balikpapan, dan Dumai
2. Semen Padang mempunyai 8 pabrik *packing plant* di beberapa wilayah yaitu Teluk Bayur, Belawan, Batam, Tanjung Priok, Ciwandan, Malahayati, Lhokseumawe, dan Dumai.

3. Semen Tonasa mempunyai 9 pabrik *packing plant* di beberapa wilayah yaitu Biringkassi, Makassar, Samarinda, Banjarmasin, Pontianak, Bitung, Palu, Ambon, dan Celukan Bawang Bali.

PT Semen Indonesia saat ini sedang membangun 3 *packing plant* tambahan di Lampung, Pontianak, dan Balikpapan. Tujuan pembangunan *packing plant* tersebut adalah efisiensi biaya transportasi, distribusi dan pengantongan, menjamin kontinuitas pasokan semen di wilayah pemasaran perusahaan, dan untuk perluasan pasar. Distribusi didukung oleh 514 distributor nasional untuk menjamin kelancaran pasokan semen ke seluruh Indonesia.

Peta Distribusi



Gambar 4.5 Peta Distribusi PT Semen Indonesia

Sumber: www.semenindonesia.com

C. Volume Penjualan Ekspor

Volume penjualan ekspor yang dilakukan PT Semen Indonesia pada tahun 2015 diantaranya ke Timor Leste dan Srilanka mencapai total 481.942 ton, sedangkan volume penjualan ekspor yang dilakukan oleh Thang Long

Cement Company (TLCC), anak usaha di Vietnam sebesar 736.751 ton ke Negara tujuan Singapura, Filipina, Malaysia, Bangladesh, dan Taiwan. Anak perusahaan lain seperti PT Semen Tonasa memberikan kontribusi ekspor sebesar 111.503 ton, meningkat 49,9 persen dari penjualan sebelumnya yang hanya 74.381 ton. PT Semen Padang memberikan kontribusi ekspor sebesar 397.000 ton atau naik 243,5% dari 116.000 ton pada tahun 2014.

D. Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Perusahaan

1. Analisis Lingkungan Internal

a. Keuangan

Keadaan keuangan PT Semen Indonesia selalu mengalami perkembangan di setiap tahunnya. Kondisi keuangan PT Semen Indonesia dapat dilihat dari sisi kinerja saham dan akses pendanaan yang baik. Kekuatan keuangan PT Semen Indonesia dapat dilihat dari pendapatan perusahaan dan asset yang dimiliki.

Tabel 4.1 Asset PT Semen Indonesia (Jutaan Rupiah)

Asset	Tahun		
	2013	2014	2015
Asset Lancar	9.972.110	11.648.545	10.538.704
Investasi pada entitas asosiasi	127.510	146.980	223.952
Asset Tetap	18.862.518	20.221.067	25.167.683
Asset tak berwujud	1.158.475	1,103.697	1.134.306
Asset tidak lancar lainnya	712.490	1.211.386	1.088.474
Total Asset	30.883.103	34.331.675	38.153.119

Sumber: Annual Report PT Semen Indonesia, 2015

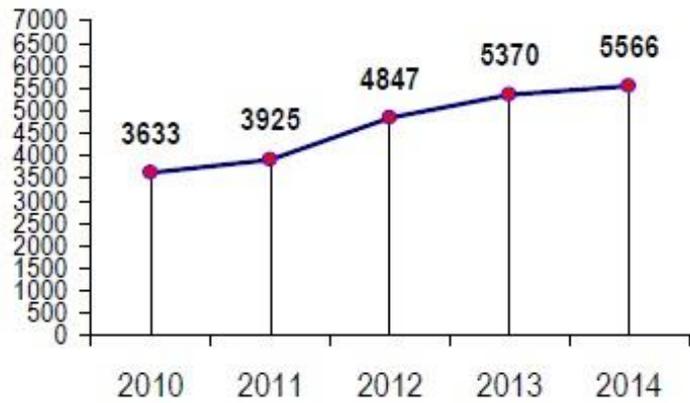
Pendapatan PT Semen Indonesia pada tahun 2015 mencapai Rp 26,948 miliar, lebih rendah dibandingkan dengan pendapatan di tahun 2014. Volume penjualan meningkat sedikit sebesar 0,7%, hal ini menunjukkan bahwa harga jual rata-rata turun karena lambatnya permintaan semen pada awal tahun 2015 dan meningkatnya persaingan. Pendapatan PT Semen Indonesia pada tahun 2014 sebesar Rp 26,987 miliar atau meningkat 10,1% dari Rp 24.501 miliar di tahun 2013. Penjualan semen berkontribusi 97,6% dari pendapatan perusahaan. Penjualan bersih perusahaan di pasar domestik Indonesia sebanyak Rp 23.714 miliar, sementara ekspor sebesar Rp 514 miliar atau meningkat 20,3% dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2013. Harga jual rata-rata domestic meningkat sebesar 4,9% pertahun. Pendapatan di tahun 2013 pada triwulan ke 3 sebesar Rp 17.391 miliar atau meningkat 27,2% dari Rp 13.667 miliar pada triwulan ke 3 di tahun 2012. Pendapatan di pasar domestic sebesar Rp 15.669 miliar, meningkat 25,3% sementara ekspor sebesar Rp 348 miliar atau meningkat 845%.

Tabel 4.2 Pendapatan PT Semen Indonesia (Miliar Rupiah)

No.	Tahun	Pendapatan
1.	2013	24.501.241
2.	2014	26.987.035
3.	2015	26.948.004

Sumber: Annual Report PT Semen Indonesia, 2015

Net Income (Rp billion)

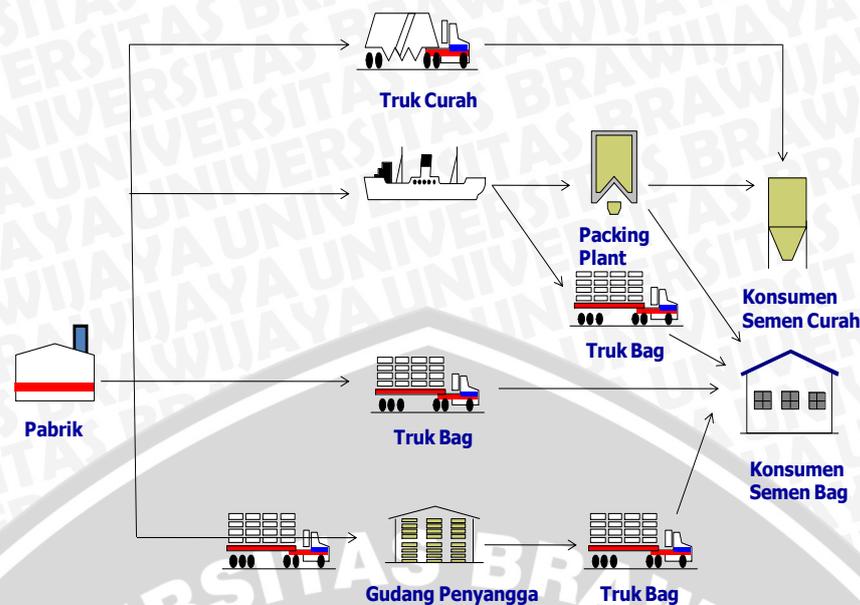


Gambar 4.6 Diagram *Net Income* PT Semen Indonesia tahun 2010-2014

Sumber: www.semenindonesia.com

b. Pemasaran

PT Semen Indonesia memiliki kegiatan pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan dengan tujuan meningkatkan penjualan produk. Produk PT Semen Indonesia dibagi menjadi dua, yaitu produk curah dan produk sak. Pemasaran untuk kedua produk sama-sama menggunakan peranan distributor. Pemasaran produk untuk lokal/dalam negeri yaitu pabrik langsung menyalurkan melalui distributor. Produk sak didistribusikan dengan menggunakan truk untuk langsung menuju ke toko atau melalui gudang peyangga terlebih dahulu, sedangkan untuk produk curah didistribusikan dengan menggunakan truk curah besar untuk langsung menuju ke konsumen semen curah (proyek atau pabrikan).



Gambar 4.7 Mekanisme Distribusi PT Semen Indonesia
 Sumber: Departemen Penjualan PT Semen Indonesia, 2016

PT Semen Indonesia juga melakukan ekspor ke beberapa negara antara lain: Singapura, Malaysia, Korea, Vietnam, Taiwan, Hongkong, Kamboja, Bangladesh, Yaman, Norfolk USA, Australia, Canary Island, Mauritius, Nigeria, Mozambik, Gambia, Benin dan Madagaskar. PT Semen Indonesia melalui anak perusahaan *Thang Long Cement Company* yang berada di Vietnam mulai melakukan perluasan pasar ekspor ke negara Filipina, Singapura, Kamboja, dan Papua Nugini.

Ada beberapa instansi yang terkait dengan kegiatan ekspor di PT Semen Indonesia:

1) Bank

Bank berperan sebagai penjamin pembayaran dalam kegiatan ekspor PT Semen Indonesia. Bank akan menjamin kepada eksportir untuk melakukan pembayaran apabila eksportir dapat melengkapi dokumen sesuai dengan persyaratan L/C. Bank ini

adalah bank lokal yang berada di negara eksportir dan bank yang ada di negara tujuan ekspor. Peranan selanjutnya adalah penghubung antara eksportir dan importir, bank akan menjadi penghubung dan sumber informasi bagi eksportir dan importir.

2) Pelayaran (*Shipping Agent*)

Pelayaran (*Shipping Agent*) berperan untuk melakukan pengiriman barang dari pelabuhan negara asal ke pelabuhan negara tujuan ekspor melalui jalur laut. Kegiatan pengiriman ini melibatkan Ekspedisi Muatan Kapal Laut (EMKL), Perusahaan Bongkar Muat (PBM), dan agen kapal. Pihak pelayaran berwenang untuk mengeluarkan dokumen *Bill Of Landing* (B/L) yaitu dokumen pengangkutan barang yang di dalamnya memuat informasi lengkap mengenai nama pengirim, nama kapal, data muatan, pelabuhan muat, dan pelabuhan bongkar, rincian *freight* (apabila dicantumkan), dan cara pembayaran barang.

3) Disperindag

Dinas perindustrian dan perdagangan atau yang biasa disebut Disperindag juga sangat berperan dalam kegiatan ekspor PT Semen Indonesia. Disperindag berwenang untuk mengeluarkan Surat Keterangan Asal Barang (*Certificate of Origin*). Disperindag juga berperan dalam pemberian rekomendasi perijinan kegiatan ekspor, memproses penerbitan dokumen

penyerta barang ekspor, serta memberikan informasi tentang syarat-syarat bea masuk di Negara tujuan.

4) Bea Cukai

Peranan Bea Cukai dalam kegiatan ekspor PT Semen Indonesia adalah untuk pengawasan dan pelayanan yang berwenang untuk memberikan Surat Ijin Ekspor dan Pemberitahuan Ekspor Barang. Eksportir wajib mempunyai Surat Ijin Ekspor. Pemberitahuan Ekspor Barang juga penting karena PEB tersebut digunakan sebagai surat jalan untuk memasukkan barang ekspor ke kawasan pabean/kawasan dalam pengawasan bea cukai yang dipersiapkan untuk ekspor.

5) *Independent Surveyor*

Independent Surveyor adalah orang independen dan profesional yang memeriksa dan mengidentifikasi fakta-fakta, menganalisa fakta-fakta berdasarkan pengetahuan dan pengalaman serta mencatat hasil analisis dan ditulis pada sebuah laporan. Kegiatan *survey* ini sangat berperan dalam kegiatan ekspor PT Semen Indonesia karena bertujuan untuk membantu dunia perdagangan dalam melakukan kegiatan ekspornya sesuai dengan peraturan perundang-undangan, perikatan-perikatan yang dilakukan dari kontrak atau persetujuan-persetujuan lainnya. *Independent Surveyor* adalah instansi yang bertanggung jawab atas sertifikat barang dan pengawasan pemuatan, jadi *Independent Surveyor*

berwenang dalam mengeluarkan *certificate of quantity*, *certificate quality*, *certificate draught survey*.

Tabel 4.3 Volume penjualan semen untuk lokal dan regional (Ton)

Tahun	Tujuan Pemasaran	
	Indonesia	Regional
2013	25.410.341	2.405.157
2014	26.163.372	1.376.175
2015	25.978.351	1.388.459

Sumber: Annual Report PT Semen Indonesia, 2015

Volume penjualan semen untuk lokal mengalami peningkatan tahun 2014 namun kembali turun pada tahun 2015, sedangkan untuk regional mengalami penurunan pada tahun 2014 dan 2015.

c. Sumber Daya Manusia

PT Semen Indonesia selalu berupaya untuk mampu bersaing dengan mengembangkan sistem manajemen Sumber Daya Manusia. Siklus manajemen sumber daya manusia di PT Semen Indonesia diimplementasikan dengan tiga tahapan, yaitu:

1. *Human Capital Acquiring*
2. *Human Capital Development*
3. *Human Capital Retaining*

Human Capital Acquiring adalah proses pengelolaan sumber daya manusia dimana PT Semen Indonesia melakukan analisa beban

kerja, *human capital planning* dan *set up human capital system* termasuk *policy* dan kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan. Kedua adalah dilakukan *Human Capital Development* dengan aspek kegiatan *assessment, organizational development, knowledge management, career development, succession planning* dan *talent development*.

Program-program pengembangan karyawan disusun untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan perusahaan di masa depan. Siklus terakhir dilaksanakan *Human Capital Retaining* dengan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia *job evaluation, job grading analysis, performance management system* dan *performance based reward*.

Ketiga tahap ini didukung dengan pondasi pengembangan strategi bisnis dan pengembangan organisasi yang mendukung strategi bisnis perusahaan.

PT Semen Indonesia menerima karyawan dari 4 macam pendidikan terakhir: SMA, D3, Sarjana, dan Pascasarjana. Karyawan baru yang telah direkrut diberikan pembekalan materi yang mendukung proses pemahaman dan penerimaan karyawan baru terhadap budaya, lingkungan kerja, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memberikan kinerja terbaik di perusahaan.

Tabel 4.4 Jumlah Karyawan PT Semen Indonesia Tahun 2012-2015

Jenjang Manajemen	Tahun			
	2012	2013	2014	2015
Kepala Departemen	134	129	138	130
Kepala Biro	335	338	345	332
Kepala Seksi	615	622	644	652
Kepala Regu	1.924	1.977	2.003	2.022
Pelaksana	3.629	3.243	3.194	3.060
Total	6.659	6.320	6.336	6.196

Sumber: Annual Report PT Semen Indonesia, 2015

d. Operasi dan Produksi

Kegiatan operasi dan produksi PT Semen Indonesia diawali dengan proses produksi semen dan dilanjutkan dengan proses operasi penyaluran produk ke konsumen melalui distributor. Proses produksi semen terdiri dari beberapa tahapan:

1. Tahap penambangan bahan mentah (*quarry*). Bahan dasar semen adalah batu kapur, tanah liat, pasir besi dan pasir silica. Bahan-bahan ini ditambang dengan menggunakan alat berat kemudian dikirim ke pabrik semen.
2. Bahan mentah ini diteliti di laboratorium, kemudian dicampur dengan proporsi yang tepat dan mulai tahap penggilingan awal bahan mentah dengan mesin penghancur sehingga berbentuk serbuk.

3. Bahan kemudia dipanaskan di *preheater*.
4. Pemanasan dilanjutkan di dalam klin sehingga bereaksi membentuk kristal klinker.
5. Kristal klinker ini kemudia didinginkan di *cooler* dengan bantuan angin. Panas dari proses pendinginan ini dialirkan lagi ke *preheater* untuk menghemat energi.
6. Klinker ini kemudian dihaluskan lagi dalam tabung yang berputar yang bersisi bola-bola baja sehingga menjadi serbuk semen yang halus.
7. Klinker yang telah halus ini disimpan dalam silo (tempat penampungan semen mirip tangki minyak pertamina).
8. Dari silo ini semen dipak dan siap dijual ke konsumen.

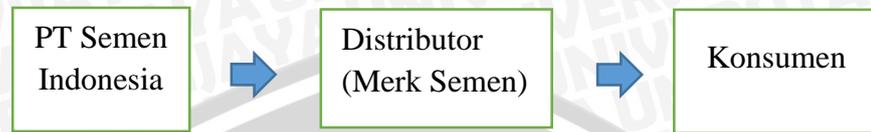
Tabel 4.5 Volume dan Kapasitas Produksi PT Semen Indonesia (Juta Ton)

No.	Tahun	Volume Produksi	Kapasitas Produksi
1.	2013	26,9	30,0
2.	2014	28,3	31,8
3.	2015	28,5	30,5

Sumber: Annual Report PT Semen Indonesia, 2015

Proses selanjutnya adalah operasi penyaluran produk. PT Semen Indonesia adalah dari perusahaan ke distributor besar dimana distributor ini menerima produk dari pabrik yang merupakan anak dari PT Semen Indonesia (Semen Gresik, Semen Padang, dan Semen Tonasa) yang kemudian didistribusikan kembali ke

konsumen yang terdiri dari Readymix, Pabrik, Proyek besar, dan Pembeli eceran.



Gambar 4.8 Mekanisme Transaksi
Sumber: Departemen Penjualan, 2016

PT Semen Indonesia juga melakukan ekspor ke negara-negara tujuan. Kebanyakan ekspor dilakukan oleh PT Semen Padang karena lokasi yang lebih strategis menjangkau ke negara tujuan yang terletak di barat Indonesia dibandingkan dengan pabrik semen lainnya. Proses ekspor semen terdiri dari beberapa tahapan:

1. PT Semen Indonesia melakukan korespondensi dengan importir di negara tujuan untuk menawarkan komoditas yang akan dijual.
2. Setelah importir setuju dengan semua kondisi yang ditawarkan oleh PT Semen Indonesia, maka segera dibuat kontrak dagang.
3. Importer membuka L/C melalui bank koresponden di negaranya dan mengirimkan L/C tersebut ke bank devisa yang ditunjuk oleh PT Semen Indonesia di Indonesia.
4. PT Semen Indonesia menerima L/C maka barang ekspor akan disiapkan.
5. PT Semen Indonesia mendaftarkan Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB), pendaftaran dilakukan ke bank devisa dengan melampirkan keterangan sanggup membayar apabila barang ekspor terkena pajak ekspor.

6. PT Semen Indonesia melakukan pemesanan ruang kapal ke Perusahaan Perkapalan (*Shipping Agent*). Perusahaan pelayaran akan mengeluarkan dokumen B/L (*Bill of Landing*) yaitu dokumen pengangkutan yang memuat informasi lengkap mengenai data yang berkaitan dengan barang yang akan diekspor.
7. PT Semen Indonesia mengirim barang ke pelabuhan yang ada di dekat pabrik produksi.
8. PT Semen Indonesia mendapatkan Surat Keterangan Asal Barang (*Certificate of Origin*) yang diterbitkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta mendapatkan informasi tentang syarat-syarat bea masuk di negara tujuan.
9. Bea Cukai melakukan pemeriksaan barang yang akan diekspor beserta dokumennya kemudian Bea Cukai memberikan Surat Ijin Ekspor dan Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) yang akan digunakan sebagai surat jalan untuk memasukkan barang ekspor ke kawasan pabean.
10. Setelah PEB ditandatangani oleh Bea Cukai, PT Semen Indonesia melakukan pemuatan barang ke kapal kemudian pihak perusahaan pelayaran (*Shipping Agent*) akan memberikan B/L (*Bill of Landing*) kepada PT Semen Indonesia selaku eksportir.

11. Setelah barang sudah dikapalkan, PT Semen Indonesia melakukan pencairan L/C ke bank dengan menyerahkan syarat B/L, faktur, dan *packing list*,
12. PT Semen Indonesia melakukan pengiriman barang ke negara tujuan.

e. Penelitian dan Pengembangan

PT Semen Indonesia telah menerapkan program penelitian dan pengembangan untuk memastikan produknya mampu bersaing dengan baik, termasuk menyediakan layanan keluhan pelanggan. Perhitungan yang matang membuat perusahaan membangun jaringan distribusi dengan dukungan pendirian packing plant di daerah-daerah potensial untuk meningkatkan daya saing dan memastikan kehadiran pasar dan memasok produk secara efisien. Pengembangan dan penelitian juga dilakukan untuk menemukan lokasi tambang guna mempersiapkan cadangan sumber batu kapur maupun tanah liat. Selain itu PT Semen Indonesia juga selalu melengkapi seluruh prosedur perizinan (AMDAL, UKL, dan UPL) dalam proses pendirian pabrik baru, dan merealisasikan rencana pengelolaan lingkungan pasca tambang sebagai wujud kepatuhan terhadap seluruh peraturan perundangan terkait.

PT Semen Indonesia melakukan penelitian dan pengembangan sebagai langkah strategis dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan melalui program inovasi, efisiensi

dan *continuous improvement* yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan dalam upaya menjamin meningkatnya pertumbuhan jangka panjang perusahaan yang berkualitas. Perusahaan mampu mengatasi periode penuh tantangan di tahun 2015 dan selanjutnya memanfaatkan peluang pertumbuhan saat iklim usaha membaik, berbekal jaminan kualitas produk yang sudah dikenal pasar.

2. Analisis lingkungan eksternal

1) Analisis lingkungan umum

a. Demografi

Produk PT Semen Indonesia sudah mencapai pasar luar negeri diantaranya Norfolk USA, Australia, dan beberapa negara di Afrika dan Asia. Kebanyakan negara tersebut tidak dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri sehingga harus impor dari negara lain. Pasar luar negeri yang paling potensial adalah Asia Tenggara dimana sejak berlakunya ketentuan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) lalu lintas perdagangan diantara anggota MEA berlangsung lebih dinamis sehingga pertumbuhan ekonomi di kawasan diharapkan menjadi lebih tinggi. Pertumbuhan ekonomi ini berimbas positif pada pertumbuhan permintaan semen untuk mendukung kegiatan pembangunan fisik dan infrastruktur di seluruh kawasan.

b. Ekonomi

Pada tahun 2015, kondisi perekonomian global masih belum kondusif sebagai dampak dari melemahnya pertumbuhan beberapa negara maju, baik di kawasan Eropa, Asia, maupun Amerika. Produksi shell oil Amerika Serikat yang berlimpah terus menekan harga minyak mentah dunia hingga mencapai harga terendah dalam 12 tahun terakhir (WTI, US\$30/barrel, Desember 2015). Rendahnya harga minyak dan perekonomian global membuat kebutuhan energi semakin tertekan dan mendorong harga batubara, sumber energi alternatif selain minyak bumi, juga tertekan dan mencatat harga terendah di US\$50/ton (Desember 2015, coal spot Newcastle, Australia), sementara rencana dan realisasi kenaikan suku bunga The Fed membuat nilai tukar Dollar AS menguat terhadap seluruh mata uang, termasuk Rupiah.

Berdasarkan kondisi tersebut, tahun 2015 berkembang menjadi tahun yang penuh tantangan bagi seluruh pelaku industri persemenan, dan sekaligus tahun ujian bagi PT Semen Indonesia. Perekonomian global yang kembali tumbuh rendah mencatatkan laju pertumbuhan perekonomian nasional terendah selama 6 tahun terakhir. Lemahnya kondisi perekonomian global tersebut, terutama pelemahan ekonomi China, India, dan Jepang, membuat permintaan produk-produk andalan ekspor Indonesia seperti perkebunan dan pertambangan primer

menurun. Hal ini memberikan tekanan yang akhirnya membuat nilai tukar rupiah melemah lebih dalam dibandingkan Negara-negara berkembang lain yakni sebesar 12% menjadi Rp13.875/US\$ dari nilai Rp.12.440/US\$ di tahun 2014.

Pelemahan tersebut membuat Bank Indonesia tidak dapat menurunkan suku bunga rujukan dengan lebih agresif untuk menstimulus pertumbuhan ekonomi. Suku bunga rujukan yang masi tinggi membuat biaya dana untuk mendukung investasi menjadi kurang ekonomis dan kegiatan produksi melambat, tercermin dari semakin rendahnya kenaikan kredit perbankan nasional yang hanya tumbuh menjadi 10,1% dari 11,6% di tahun 2014, sementara indeks kepercayaan konsumen menurun, demikian juga cadangan devisa nasional juga turun.

Pada akhirnya hal ini yang membuat pendapatan masyarakat menurun, sehingga akhirnya membuat pertumbuhan ekonomi nasional juga tertekan, ditunjukkan oleh kembali melemahnya tingkat pertumbuhan dari 5,01% menjadi sebesar 4,79%. Hal positif dari kondisi perekonomian tahun 2015 adalah tingkat inflasi yang terkendali, sebesar 3,35%, dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 8,36%. Hal yang menarik dari kondisi ekonomi di tahun 2015 adalah terjadinya akselerasi pertumbuhan di kuartal ke empat 2015 mengiringi realisasi pembangunan infrastruktur di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini

mengindikasikan terjadinya titik balik dari perlambatan ke percepatan pertumbuhan. Seluruh indikator tersebut, perekonomian Indonesia di tahun mendatang berpotensi besar untuk kembali ke jalur pertumbuhan dengan prospek yang semakin baik. Realisasi pembangunan infrastruktur di seluruh wilayah Indonesia dapat menjadi pasar yang potensial bagi PT Semen Indonesia dimana konsumsi domestik tetap menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi Indonesia karena konsumsi domestik terbukti mampu menghindarkan Indonesia dari dampak negatif perekonomian global yang lebih besar.

c. **Sosiokultural**

Produk PT Semen Indonesia sudah sangat melekat di masyarakat Indonesia. PT Semen Indonesia adalah produsen semen terbesar di Indonesia yang sudah menguasai pasar semen di Indonesia. Semen merupakan komponen utama dalam pembangunan yang masih belum bisa menggeser keberadaan bahan pengganti yang sudah ada. Budaya masyarakat yang menggunakan semen sebagai komponen utama membuat produk PT Semen Indonesia akan selalu digunakan. Budaya inipun juga terjadi di negara-negara tujuan ekspor yang sedang menjadi sasaran konsumen PT Semen Indonesia.

Wujud sosiokultural lainnya dilaksanakan dalam bentuk CSR (*Corporate Social Responsibility*) yaitu bentuk tanggung

jawab perusahaan bagi masyarakat sekitar. Peningkatan kualitas pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan yang meliputi tanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan berlandaskan empat pilar kegiatan CSR dan kesesuaian dengan kaidah tata kelola perusahaan yang baik untuk membangun interaksi timbal balik yang memberi benefit kepada kedua belah pihak guna mendukung terciptanya pertumbuhan usaha yang berkualitas bersamaan dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dan terpeliharanya kualitas lingkungan.

PT Semen Indonesia menetapkan empat pilar utama dalam penerapan CSR untuk memperkokoh pemberdayaan masyarakat sekitar yaitu:

- 1) SI CERDAS (Pendidikan), contoh programnya yaitu pendidikan ketrampilan dan kejuruan masyarakat mengisi kebutuhan tenaga kerja konstruksi dan bangunan handal.
- 2) SI PRIMA (Produk dan Layanan), contoh programnya yaitu inovasi pelayanan produk semen dan inovasi produk semen yang berkelanjutan.
- 3) SI LESTARI (Lingkungan), contoh programnya yaitu pemanfaatan lahan bekas tambang untuk pelestarian keragaman hayati.

- 4) SI PEDULI (Sosial ekonomi) contoh programnya yaitu bantuan tanggap bencana alam dan pemberdayaan usaha makro dan kecil.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi komunikasi akan turut memberikan kontribusi bagi kinerja suatu perusahaan. Menyadari hal itu, PT Semen Indonesia telah merambah media social sebagai salah satu saluran komunikasi dua arah yang dapat diakses oleh publik di dalam dan di luar negeri. Efektifitas komunikasi melalui media sosial telah memberikan dampak bagi peningkatan citra positif perusahaan yang memberikan peluang untuk mampu menjadikan media sosial sebagai salah satu sarana promosi yang efektif.

PT Semen Indonesia memandang bahwa tidak hanya aspek promosi dan membentuk citra positif di media sosial saja, namun interaksi yang intens dengan publik melalui media sosial dapat memudahkan dalam pengembangan produk yang dibutuhkan pelanggan maupun masyarakat umum, serta tentunya sebagai upaya untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Selain memanfaatkan teknologi sebagai sarana promosi, PT Semen Indonesia juga telah menyediakan akses untuk pelanggan yang berguna untuk menginformasikan ragam produk dan

kegunaannya yaitu melalui pengembangan website perseroan www.semenindonesia.com, *contact center* Semen Indonesia, dan layanan pengaduan konsumen di masing-masing OpCO serta melaksanakan sistem pengendalian internal terkait laporan keuangan yang diinisiasi sejak tahun 2010 yang disebut dengan Internal Control over Reporting (ICoFR). Dalam sistem ini terdapat Transactional Level Control dan IT General Control. Pelaksanaan update pada level transaksional dan teknologi informasi mencakup beberapa alur bisnis dan selain sebagai bagian dari sistem pengendalian internal, implementasi ICoFR merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem GRC terpadu PT Semen Indonesia dimana hasil atas update ICoFR tersebut dilibatkan dalam sistem & infrastruktur yang sedang dikembangkan perusahaan, yakni Website Governance, Risk & Compliance Sigle Platform (E-GRC Application). Dengan demikian kegiatan pengendalian internal beserta pemantauan risiko atas laporan keuangan di PT Semen Indonesia Group dan Anak Perusahaan dapat dengan mudah dipantau secara terintegrasi.

e. Politik-Hukum

PT Semen Indonesia memiliki beberapa anak perusahaan di dalam dan di luar negeri dan berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sehingga berdasarkan Peraturan Menteri

BUMN Nomor PER-15/MBU/2012 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Nomor PER-05/MBU/2008 tentang pedoman umum pelaksanaan pengadaan barang dan jasa Badan Usaha Milik Negara, terkait dengan pengadaan barang dan jasa, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat langsung melakukan penunjukan langsung kepada:

- a) Perusahaan yang sahamnya minimum 90% dimiliki oleh PT Semen Indonesia.
- b) Perusahaan yang sahamnya minimum 90% dimiliki oleh BUMN lain.
- c) Perusahaan patungan dengan jumlah gabungan kepemilikan saham BUMN minimum 90%.
- d) Perusahaan terafiliasi yang sahamnya 90% dimiliki oleh Anak perusahaan BUMN, gabungan anak perusahaan PT Semen Indonesia, atau gabungan anak perusahaan dengan BUMN lain.

PT Semen Indonesia mempunyai komitmen dengan mengembangkan dan memelihara hubungan baik dan komunikasi efektif dengan pemerintah pusat dan daerah. PT Semen Indonesia menganut prinsip bisnis yang bermoral dan beretika dengan tunduk dan patuh pada ketentuan bisnis serta komitmen untuk mematuhi peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Setiap hubungan dengan pejabat

pemerintah harus dipelihara sebagai hubungan yang bersifat *arms-length* dan menghindari terjadi kolusi atau penyelewengan.

2). Analisis lingkungan industri

a. Ancaman pesaing baru

Produsen semen terbesar di Asia Tenggara, PT Semen Indonesia Tbk, dihadapkan pada tantangan yang sangat berat untuk bisa bersaing dengan kompetitor swasta dan asing yang ada di Indonesia. Berdasarkan catatan Asosiasi Industri Semen Indonesia (ASI) perusahaan swasta dan asing saat ini menguasai 56 persen industri semen nasional, sedangkan sisanya 44 persen dipegang oleh dua BUMN semen, yakni Semen Indonesia dan Semen Baturaja. PT Semen Indonesia masih memimpin pasar domestik dan di kawasan Asean dengan total produksi di Asean sebesar 31,8 juta ton, dimana 29,5 juta ton dihasilkan di dalam negeri dan sisanya 2,3 juta ton diproduksi di Vietnam.

Persaingan industri semen nasional akan semakin ketat ke depannya dengan masuknya perusahaan baru yang akan membangun pabrik di Indonesia. Meskipun PT Semen Indonesia sejauh ini menguasai pasar domestik Indonesia, tetap saja masuknya perusahaan semen baru akan menjadi ancaman dari segi produk, harga produk, dan kapasitas produksi. Salah satu perusahaan baru yang sudah masuk ke Indonesia adalah

Siam Cement Group (SCG) yang berasal dari Thailand mempunyai anak perusahaan di Indonesia bernama PT Semen Jawa dan memiliki pabrik di Sukabumi, Jawa Barat. PT Semen Jawa mulai beroperasi pada bulan September 2015 dan sejak saat itu pabrik Semen Jawa menerapkan teknologi semen ‘*green & clean*’ yang memberikan perlindungan pada lingkungan dan mampu menurunkan dampak utama proses produksi seperti debu, asap, dan polusi suara. Keunggulan Pabrik Semen Jawa adalah menggunakan sistem kantong penyaringan (Bag Filter) yang dapat menghisap emisi debu dan asap yang dihasilkan dari operasi pabrik, dan mampu menurunkan 80 persen emisi debu dan sedang merancang sistem air tertutup, dimana kolam sirkulasi air internal pabrik akan didaur ulang untuk proses operasi pabrik. Kapasitas produksi Semen Jawa pada saat ini sebesar 5 ribu ton per hari dan 1,8 juta yon per tahun dan untuk target pasar, Semen Jawa saat ini dikhususkan untuk pasar domestic dan berfokus pada konsumen di Jawa Barat, Jakarta, dan Banten.

b. Kekuatan posisi pemasok

Keberadaan pemasok sangat penting bagi perusahaan karena untuk memenuhi kelancaran supply bahan baku dengan kualitas sesuai dengan yang dibutuhkan untuk proses produksi. Dalam rangka menjaga hubungan dengan pemasok, PT Semen

Indonesia memberikan jaminan pembayaran sepanjang seluruh prosedur dan dokumen penagihan lengkap dengan menyediakan fasilitas yang melibatkan lembaga keuangan (*supplier finance*).

Pengelolaan pemasok di PT Semen Indonesia terdiri dari bahan baku dan bahan tambahan. Untuk bahan baku tanah liat, batu kapur, dan tanah silica perusahaan tidak memasok karena mempunyai tambang sendiri yang terletak di area pabrik, namun kekuatan posisi pemasok cukup kuat untuk bahan baku gypsum yang digunakan untuk mengendalikan kecepatan pengerasan semen yang diperoleh dari pemasok dalam negeri, yaitu PT. Petrokimia Gresik dan impor dari Thailand, Australia, dan Filipina.

Pengelolaan pemasok bahan tambahan menerapkan vendor manajemen dalam rangka identifikasi, evaluasi, dan hubungan kerjasama dengan pemasok jadi kekuatan posisi pemasok untuk bahan tambahan ini sangat kuat. Bahan tambahan seperti batubara dipenuhi dari PT. Batubara Bukit Asam, bahan kertas kraft untuk pengepakan semen dipenuhi oleh PT. Kertas Kraft Aceh, dan kebutuhan energi dipenuhi oleh PLN dan pembangkit listrik milik perusahaan sendiri.

c. Kekuatan posisi pembeli

Kekuatan posisi pembeli bergantung pada banyaknya pemasok yang menawarkan harga rendah ke pembeli. Harga

rendah cenderung dipilih oleh konsumen, namun di wilayah tertentu dimana merk semen tertentu sudah melekat di hati masyarakat meskipun harga merk lain lebih rendah tetap saja konsumen memilih produk yang sudah dikenal tersebut. Salah satu pemasok lain adalah PT Holcim dan PT Tiga roda yang juga menjadi pesaing PT Semen Indonesia. Berikut adalah perbandingan harga rata-rata semen di Provinsi Jawa Timur yang disusun berdasarkan harga pada tanggal 14 September 2016, dipilihnya Provinsi Jawa Timur karena mewakili Pulau Jawa sebagai pulau terpadat di Indonesia dan seiring banyaknya pembangunan infrastruktur yang sedang berlangsung seperti pembangunan jembatan, jalan tol serta sejumlah pembangunan infrastruktur lain.

Tabel 4.6 Harga Rata-rata Semen di Provinsi Jawa Timur Tanggal 14 September 2016 (Rupiah)

No.	Merk Semen	Satuan	Harga
1.	Semen Gresik	40 Kg	52.476
2.	Semen Padang	40 Kg	49.273
3.	Semen Tonasa	40 Kg	49.087
4.	Semen Holcim	40 Kg	49.830
5.	Semen Tigaroda	40 Kg	49.750

Sumber: Sistem Informasi Ketersediaan Dan Perkembangan Harga Bahan Pokok di Jawa Timur (www.siskaperbapo.com)

Berdasarkan tabel diatas harga rata-rata semen tidak terlalu besar. Harga Semen Gresik lebih tinggi dibandingkan dengan merk semen lainnya, namun Semen Gresik masih menguasai pasar

mayoritas semen di Jawa Timur sebanyak 68 persen karena merk Semen Gresik sudah sangat dikenal oleh masyarakat Jawa Timur. Semen Gresik mencatat penjualan di area Jawa Timur I (Surabaya, Gresik, Sidoarjo, dan Mojokerto) periode Januari hingga Juli 2016 menembus 534.451 ton atau naik 6,5 persen dibandingkan periode yang sama pada tahun 2015 dan didominasi penjualan dalam bentuk zak.

Tabel 4.7 Volume Penjualan PT Semen Indonesia (Juta Ton)

No.	Tahun	Volume Penjualan
1.	2013	27,8
2.	2014	28,5
3.	2015	28,7

Sumber: *Annual Report PT Semen Indonesia, 2015*

Posisi pembeli cukup kuat karena PT Semen Indonesia mempunyai produk yang premium dengan total penjualan bertahan sekitar 28,7 juta ton dan memiliki pangsa pasar domestik tetap dominan sebesar 43,0%.

d. Persaingan antar perusahaan

Persaingan PT Semen Indonesia dengan perusahaan lain yang sejenis seperti PT Holcim dan PT Indocement Tunggal Prakasa (merk semen Tiga Roda) dapat dilihat dari volume penjualan semen. Berikut perbandingan Volume penjualan semen PT Semen Indonesia, PT Holcim, dan PT Indocement Tunggal Prakasa pada tahun 2015.

Tabel 4.8 Perbandingan Volume Penjualan Semen PT Semen Indonesia, PT Holcim, dan PT Tiga Roda Tahun 2015 (Ribu Ton)

No.	Nama Perusahaan	Volume Penjualan	
		Domestik	Ekspor
1.	PT Semen Indonesia	26.069	2.639
2.	PT Holcim	9.104	458
3.	PT Indocement Tunggul Prakasa	17.082	108

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa PT Semen Indonesia mempunyai volume penjualan baik penjualan domestik dan ekspor yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya yaitu PT Holcim dan PT Indocement Tunggul Prakasa. PT Holcim mempunyai 7 produk semen (Holcim Serba Guna, Smooth Fibre, Ready Flow, Ready Flow Plus, Durable, Ektra Durable, dan Drillwell Plus), sedangkan PT Indocement Tunggul Prakasa dengan merk Semen Tiga Roda mempunyai 6 produk semen (Semen Portland Komposit, Portland Cement Jenis I, Portland Cemen Jenis II, Portland Cement Jenis V, Semen Putih, dan Oil Well cement). PT Semen Indonesia memiliki lebih banyak produk semen yakni 12 produk semen dan terdapat 5 produk semen yang sama dengan produk semen Tiga Roda yang akan membuat persaingan di pasar industri semen Indonesia.

PT Semen Indonesia mengandalkan beberapa keunggulan utama yang dimiliki untuk menghadapi persaingan, yaitu kapasitas yang mumpuni, lokasi fasilitas produksi yang strategis, *packing plant* yang tersebar di area prospektif untuk mendukung jalur

distribusi yang efektif dan efisien serta tiga *brand* (Semen Gresik, Semen Padang, dan Semen Tonasa) yang sudah dikenal dan mengakar di hati konsumen.

E. Matriks *IFAS*, Matriks *EFAS*, dan Matriks *IE*

1. Matriks *IFAS*

Dari analisis lingkungan internal yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan beberapa kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki PT Semen Indonesia:

a. Kualitas produk terjamin.

Produk yang dihasilkan PT Semen Indonesia memiliki kualitas yang tinggi dan telah memenuhi standar SNI, ini wujud komitmen perusahaan sebagai produsen semen berkualitas di Indonesia. Standarisasi SNI didasarkan pada bahan baku, proses, dan hasil produk. Kegiatan uji analisis yang juga dilakukan oleh *Independent surveyor* untuk mendapatkan *certificate of quantity*, *certificate of quality*, *certificate draught survey*, dan lain-lain.

b. Jangkauan distribusi

Keunggulan jaringan distribusi PT Semen Indonesia didukung oleh 30 unit gudang penyangga, pengoperasian 23 packing plant di lokasi yang strategis serta didukung oleh 514 distributor nasional untuk menjamin kelancaran pasokan semen ke seluruh penjuru Indonesia. Jaringan distribusi untuk pabrik Thang Long Cement Company (TLCC) di Vietnam yang sudah diakusisi oleh

PT Semen Indonesia pada tahun 2012, berjumlah 78 distributor yang tersebar di Vietnam Utara, Tengah, dan Selatan. Distributor di Vietnam ini memudahkan penyaluran distribusi semen ke negara-negara tujuan ekspor.

c. Bahan baku

Area-area tambang PT Semen Indonesia memiliki cadangan bahan baku dengan kualitas terbaik yang didapat dari penelitian dan pengembangan dalam mencari sumber bahan baku baru antara lain melalui pemetaan lahan yang potensial sehingga menjamin kelangsungan produksi semen di seluruh pabrik dalam jangka panjang.

d. *Brand Image*

PT Semen Indonesia memiliki tiga merk yang lekat di hati konsumen yaitu Semen Gresik, Semen Padang, dan Semen Tonasa. Pangsa pasar di Indonesia sendiri mencapai 43%, menunjukkan keunggulan reputasi yang mencerminkan kekuatan perusahaan dan brand image PT Semen Indonesia.

e. Fundamental Keuangan

PT Semen Indonesia berhasil mengelola fundamental keuangan yang tetap kuat dilihat dari Aseet yang dimiliki, pendapatan yang diperoleh setiap tahun sehingga memberikan perluasan kapasitas produksi serta ekspansi usaha terkait lainnya.

f. Sumber Daya Manusia yang kompetitif dan berkualitas

PT Semen Indonesia memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas dengan kemampuan dan kompetensi yang tinggi di bidang perekayasaan teknis dan jasa konsultasi dalam industri persemenan maupun industri terkait.

g. Lokasi pabrik yang strategis

Lokasi yang strategis membuat PT Semen Indonesia kompetitif dan komepratif dalam manajemen biaya distribusi dan kontiyuitas pasokan, serta strategis untuk distribusi ekspor.

Kelemahan yang dimiliki PT Semen Indonesia:

a. Proses *packing* dapat meningkatkan biaya

Proses *packing* dapat meningkatkan biaya karena dilakukan di setiap gudang pendistribusian di negara tempat semen akan dipasarkan.

b. Kebijakan penetapan harga tidak sama untuk tiap negara

Harga untuk produk yang diekspor berbeda di setiap negara tujuan. Hal ini disebabkan oleh biaya angkut kapal dan biaya pendistribusian yang berbeda ke setiap negara tujuan.

c. *Brand image* kurang dikenal di Asia Tenggara

Produk PT Semen Indonesia sudah sangat dikenal di Indonesia, namun produk PT Semen Indonesia belum terlalu dikenal di kawasan Asia Tenggara disebabkan banyaknya produsen semen. Produk yang dipasarkan di masing-masing negara di Asia Tenggara tentu akan bersaing dengan produk dalam negeri dan

bersaing dengan produk dari negara lain yang juga ekspor ke negara tersebut. Asia Tenggara memiliki beberapa produsen semen seperti Siam Cement dari Thailand yang juga mempunyai pabrik di Kamboja, Lafarge Cement dari Perancis yang sudah merger dengan Holcim juga menguasai pasar Asia Tenggara mempunyai pabrik di Indonesia, Filipina, Malaysia, dan Vietnam.

Adapun untuk Matriks *IFAS* didapat dengan menyusun langkah sebagai berikut:

1. Menyusun faktor kekuatan dan kelemahan.
2. Memberikan bobot yang didapat dari hasil wawancara yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran 0,00-0,20 yang menunjukkan keterangan tidak penting-sangat penting.
3. Memberikan *rating* yaitu dengan kisaran 1-4. *Rating* 1 untuk kekuatan paling kecil dan *rating* 4 untuk kekuatan yang paling besar. *Rating* 1 untuk kelemahan yang paling besar dan *rating* 4 untuk kelemahan yang paling kecil.
4. Menghitung skor yang diperoleh dari perkalian antara bobot dan *rating*.
5. Kolom keterangan digunakan jika ada keterangan yang perlu dicantumkan.

Tabel 4.9 Matriks *IFAS* di PT Semen Indonesia

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Kekuatan:				
a. Kualitas produk terjamin	0,05	4	0,20	
b. Jangkauan distribusi	0,05	4	0,20	
c. Bahan baku	0,10	4	0,40	
d. <i>Brand image</i>	0,15	3	0,45	
e. Fundamental keuangan	0,15	3	0,45	
f. SDM kompetitif dan berkualitas	0,10	4	0,40	
g. Lokasi pabrik strategis	0,05	3	0,15	
Kelemahan:				
a. Proses <i>packing</i> meningkatkan biaya	0,10	2	0,20	
b. Kebijakan penetapan harga tidak sama	0,15	1	0,15	
c. <i>Brand image</i> kurang dikenal di Asia Tenggara	0,10	1	0,10	
Total	1,00		2,70	

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

2. Matriks *EFAS*

Dari analisis lingkungan eksternal yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan beberapa peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki PT Semen Indonesia:

a. Permintaan pasar tinggi di Asia Tenggara

Konsumsi semen per kapita di Indonesia yang masih berada di bawah rata-rata konsumsi semen per kapita di Asia khususnya di Asia Tenggara memberikan peluang pertumbuhan permintaan semen di Indonesia.

b. Indonesia sebagai tujuan investasi sektor industri dan pembangunan

Indonesia masih menjadi tujuan untuk berinvestasi baik di sektor industri maupun pembangunan akses infrastruktur dasar yang akan menggerakkan potensi ekonomi di seluruh wilayah sehingga akan meningkatkan permintaan semen. Pembangunan infrastruktur negara yang sedang berlangsung juga peluang karena permintaan semen juga akan meningkat.

c. Realisasi pembangunan pabrik baru

PT Semen Indonesia senantiasa melakukan upaya peningkatan kapasitas produksi. Saat ini tengah direalisasikan pembangunan Pabrik Indarung VI di Sumatra Barat dan Pabrik Rembang di Jawa Tengah. PT Semen Indonesia juga berencana membangun 1 unit

pabrik baru di Aceh berkapasitas 3 juta ton pertahun. Rencana pembangunan dan pengembangan pabrik baru terus dilakukan mengingat posisi perusahaan sebagai *market leader* industri semen dalam negeri dan wilayah pasar ekspor yang semakin luas.

d. Pembangunan pembangkit listrik

Pembangunan pembangkit listrik dilakukan untuk mensuplai kebutuhan listrik di pabrik semen dengan harga yang lebih murah dari PLN sehingga dapat menekan biaya produksi dan harga semen untuk ekspor akan lebih bisa bersaing dengan kompetitor.

e. Mengembangkan diversifikasi produk

Untuk menjawab kebutuhan konsumen dan untuk menambah pangsa pasar, PT Semen Indonesia juga mengembangkan diversifikasi produk berupa beton siap pakai, beton pencetak, serta bahan bangunan melalui anak perusahaan yaitu PT SGG Prima Beton dimana produk ini juga berpotensi menjadi produk ekspor.

Ancaman yang dimiliki PT Semen Indonesia:

a. Pesaing dari perusahaan besar dengan produk yang sejenis

Kehadiran AEC (*Asean Economic Community*) membuat persaingan industri semen semakin ketat. PT Semen Indonesia tidak hanya bersaing dengan industri semen lokal namun juga bersaing dengan industri semen luar negeri. PT Semen Indonesia nantinya

akan bersaing dengan perusahaan semen besar seperti PT Siam Cement dari Thailand sebagai pesaing untuk pasar ekspor di Asia Tenggara

b. Ketidakstabilan politik

Ketidakstabilan politik juga dapat mempengaruhi perjalanan PT Semen Indonesia karena hal tersebut menyebabkan berkurangnya investor asing yang akan menanamkan modalnya dan hilangnya kepercayaan bekerjasama dengan Indonesia.

c. Ketersediaan bahan baku

Salah satu bahan baku semen adalah batu kapur. Batu kapur dari alam yang terbatas akan sangat berpengaruh terhadap pemenuhan bahan baku di dalam kegiatan produksi untuk ekspor perusahaan.

d. Perubahan persepsi konsumen

Banyaknya merk produk semen yang juga diimpor oleh negara tujuan dapat mengubah persepsi konsumen untuk pindah menggunakan produk baru yang mungkin menurut konsumen lebih unggul.

e. Perusahaan industri semen swasta juga melakukan ekspor

PT Semen Indonesia adalah perusahaan BUMN yang telah menguasai pasar dalam negeri dan telah melakukan ekspor ke beberapa negara. Di Indonesia terdapat beberapa perusahaan

industri semen swasta yang juga melakukan ekspor, hal ini bisa menjadi ancaman bagi PT Semen Indonesia.

Adapun untuk Matriks *EFAS* didapat dengan menyusun langkah sebagai berikut:

1. Menyusun faktor peluang dan ancaman.
2. Memberikan bobot yang didapat dari hasil wawancara yang totalnya tidak melebihi 1,00 dengan kisaran 0,00-0,20 yang menunjukkan keterangan tidak penting-sangat penting.
3. Memberikan *rating* yaitu dengan kisaran 1-4. *Rating* 4 untuk peluang yang besar dan *rating* 1 untuk peluang yang kecil. Untuk faktor ancaman *rating* 1 untuk ancaman yang besar dan *rating* 4 untuk ancaman yang kecil.
4. Menghitung skor yang diperoleh dari perkalian antara bobot dan *rating*.
5. Kolom keterangan digunakan jika ada keterangan yang perlu dicantumkan.

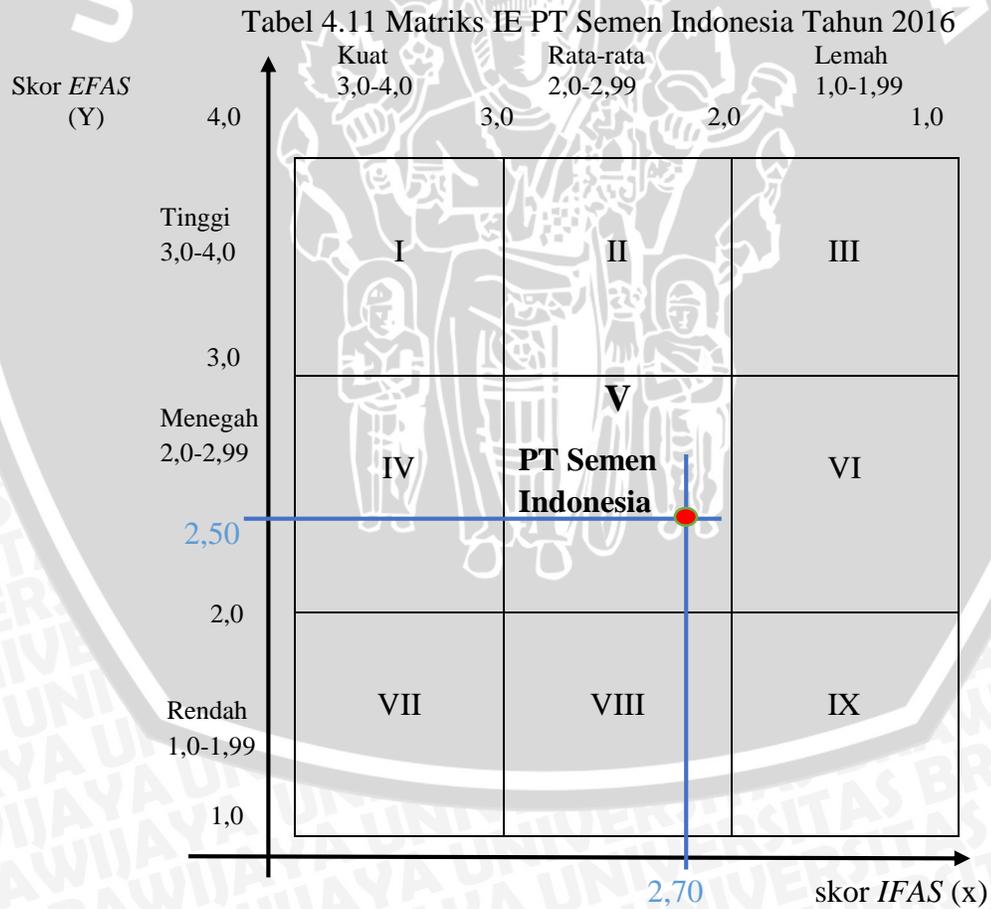
Tabel 4.10 Matriks *EFAS* PT Semen Indonesia

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Peluang:				
2. Permintaan pasar tinggi di Asia Tenggara	0,10	3	0,30	
3. Indonesia tujuan investasi sektor industri dan pembangunan	0,10	3	0,30	
4. Realisasi pembangunan pabrik baru	0,15	4	0,60	
5. Pembangunan pembangkit listrik	0,15	4	0,60	
6. Mengembangkan diversifikasi produk	0,05	3	0,15	
Ancaman:				
a. Pesaing dari perusahaan besar dengan produk yang sejenis	0,15	1	0,15	
b. Ketidakstabilan politik	0,10	1	0,10	
c. Ketersediaan bahan baku	0,10	1	0,10	
d. Perubahan persepsi konsumen	0,05	2	0,10	
e. Perusahaan industri semen swasta yang juga melakukan ekspor	0,05	2	0,10	
Total	1,00		2,50	

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

3. Matriks IE

Rata-rata yang didapat dari matriks *IFAS* dan matriks *EFAS* masing-masing adalah 2,70 dan 2,50. Rata-rata 2,70 berada di penilaian menengah untuk faktor internal perusahaan. Rata-rata 2,50 juga berada di penilaian menengah untuk faktor eksternal perusahaan. Dalam matriks *IE* posisi PT Semen Indonesia berada di kolom V, yaitu pada posisi “*Hold and Maintain*”. Strategi yang digunakan pada posisi ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.



Sumber: Data diolah peneliti, 2016

F. Analisis SWOT

Faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada matriks *IFAS* dan *EFAS* dianalisis dengan matriks *SWOT* untuk mencari strategi alternative. Berdasarkan matriks *SWOT*, dapat ditarik rumusan empat strategi yang dihasilkan dari analisis matriks:

1. Strategi *SO* (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan dan memaksimalkan kinerja perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

Rumusan strateginya yaitu:

- a. Memanfaatkan kualitas produk, jangkauan distribusi, bahan baku untuk meningkatkan permintaan pasar dan mempertahankan *brand image* untuk menarik investor.
- b. Memanfaatkan fundamental keuangan dan lokasi untuk meningkatkan fasilitas perusahaan.
- c. Mempertahankan kualitas SDM yang dimiliki perusahaan.
- d. Melakukan riset pasar.

2. Strategi *ST* (*Strengths-Threats*)

Strategi ini memanfaatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan posisi perusahaan baik internal maupun eksternal.

Rumusan strateginya yaitu:

- a. Mempertahankan kualitas produk, bahan baku, dan *brand image* yang merupakan keunggulan perusahaan.
 - b. Memanfaatkan jangkauan distribusi yang dimiliki untuk memperlancar kegiatan ekspor.
 - c. Mempertahankan fundamental keuangan dan SDM perusahaan.
3. Strategi *WO (Weaknesses-Opportunities)*

Strategi ini meminimalisir kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

Rumusan strateginya yaitu:

- a. Terus melakukan kegiatan promosi.
 - b. Menambah kapasitas produksi.
 - c. Menambah pabrik baru di tempat strategis untuk mengurangi biaya sehingga harga dapat lebih bersaing.
4. Strategi *WT (Weaknesses-Threats)*

Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan perusahaan dari ancaman yang ada dengan cara memanfaatkan keunggulan yang dimiliki dan menghindari ancaman.

Rumusan strateginya yaitu:

- a. Perusahaan membangun pabrik baru yang terletak di dekat pabrik *packing plant* dan dermaga distribusi agar dapat mengurangi biaya dan menekan harga jual produk.

Tabel 4.12 Matriks SWOT PT Semen Indonesia

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p>Kekuatan (S)</p> <p>a. Kualitas produk terjamin b. Jangkauan distribusi c. Bahan baku d. <i>Brand image</i> e. Fundamental keuangan f. SDM kompetitif dan berkualitas g. Lokasi pabrik strategis</p>	<p>Kelemahan (W)</p> <p>a. Proses <i>packing</i> meningkatkan biaya b. Kebijakan penetapan harga tidak sama c. <i>Brand image</i> kurang terkenal di Asia Tenggara</p>
<p>Peluang (O)</p> <p>a. Permintaan pasar tinggi di Asia Tenggara b. Indonesia sebagai tujuan investasi sektor industri dan pembangunan c. Realisasi pembangunan pabrik baru d. Pembangunan pembangkit listrik e. Mengembangkan diversifikasi produk</p>	<p>Strategi S-O</p> <p>a. Memanfaatkan kualitas produk, jangkauan distribusi, bahan baku untuk meningkatkan permintaan pasar dan mempertahankan <i>brand image</i> untuk menarik investor (S.a.b.c.d – O.a.b) b. Memanfaatkan fundamental keuangan dan lokasi untuk meningkatkan fasilitas perusahaan (S.e.g – O.c.d) c. Mempertahankan kualitas SDM yang dimiliki perusahaan (S.f – O.e) d. Melakukan riset pasar (S.a.b – O.a.e)</p>	<p>Strategi W-O</p> <p>a. Terus melakukan kegiatan promosi (W.b.c – O.b.e) b. Menambah kapasitas produksi (W.a – O.a) c. Menambah pabrik baru di tempat strategis untuk mengurangi biaya sehingga harga dapat lebih bersaing (W.a – O.c.d)</p>
<p>Ancaman (T)</p> <p>a. Pesaing dari perusahaan besar dengan produk yang sejenis b. Ketidakstabilan politik c. Ketersediaan bahan baku d. Perubahan persepsi konsumen e. Perusahaan semen swasta juga melakukan ekspor</p>	<p>Strategi S-T</p> <p>a. Mempertahankan kualitas produk, bahan baku, dan <i>brand image</i> yang merupakan keunggulan perusahaan (S.a.c.d – T.a.c.d.) b. Memanfaatkan jangkauan distribusi yang dimiliki untuk memperlancar kegiatan ekspor (S.b – T.e) c. Mempertahankan fundamental keuangan dan SDM perusahaan (S.e.f – T.b)</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>a. Sebaiknya pabrik baru terletak di dekat pabrik <i>packing plant</i> dan dermaga distribusi agar dapat mengurangi biaya dan menekan harga jual produk (W.a – T.a.d.e)</p>

Sumber: Data diolah peneliti, 2016

G. Rekomendasi Strategi

Berdasarkan analisis *SWOT* yang telah dilakukan, maka didapat beberapa strategi alternatif yang dapat direkomendasikan kepada PT Semen Indonesia:

1. *Backward Integration Strategy*

Strategi ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan. Meskipun PT Semen Indonesia memiliki cadangan bahan baku terbaik dan jumlah besar namun keadaan ini sangat riskan mengingat bahan baku tertentu seperti batu kapur berasal dari alam yang ketersediaannya terbatas. Sebaiknya PT Semen Indonesia menjaga sumber daya alam bahan baku tersebut dengan pemakaian sesuai kapasitas produksi dan membangun pabrik-pabrik baru dan tambang di dekat sumber daya alam dari bahan baku tersebut.

2. *Market Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk atau jasa untuk memperbesar pangsa pasar.

PT Semen Indonesia dapat melakukan riset pasar untuk memasuki pasar baru di Asia Tenggara agar produk lebih dikenal. Riset pasar dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi peluang di pasar. Riset pasar juga berguna untuk menentukan strategi apa yang tepat digunakan sehingga dapat meminimalisir risiko yang mungkin terjadi. PT Semen

Indonesia dapat memanfaatkan peran *Information and Communication Technology* (ICT) yang telah ada untuk menyediakan sistem dan data untuk melakukan riset pasar di kawasan Asia Tenggara dan negara-negara lain yang berpotensi dijadikan pangsa pasar baru.

3. *Product Development Strategy*

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki dan atau mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya.

PT Semen Indonesia dapat melakukan pengembangan dan penelitian produk baru yang berkelanjutan dengan melihat kebutuhan konsumen. Melakukan inovasi untuk memproduksi semen berkualitas tinggi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dengan biaya yang semakin efisien.

4. *Market penetration Strategy*

Strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan upaya pemasaran yang maksimal.

PT Semen Indonesia dapat meningkatkan produksi sesuai dengan perkembangan pasar semen di dalam dan luar negeri. Memiliki keunggulan produk yang berbeda dengan produk pesaing dapat membantu meningkatkan pangsa pasar. Memperbanyak jaringan distributor terutama untuk ekspor. Memperbanyak pembangunan pabrik baru yang tidak hanya untuk memproduksi semen tetapi juga produksi lain yang mendukung

kegiatan pemasaran seperti pengemasan semen, pembuatan kantong semen, dll.

5. *Concentric Diversification Strategy*

Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

PT Semen Indonesia dapat meningkatkan produksi dengan membuat produk yang berbeda namun masih berhubungan dengan produk semen seperti:

- a. Melakukan penambangan bahan baku seperti batu kapur dan tanah liat yang berguna untuk pemenuhan bahan baku produksi.
- b. Memanfaatkan area bekas penambangan sebagai fasilitas umum atau fasilitas yang mendukung kegiatan produksi.
- c. Memproduksi bahan lain selain beton siap pakai untuk memasok kebutuhan proyek pabrikan dan proyek konstruksi.
- d. Membuat bahan bakar alternative untuk mengurangi biaya belanja energy batubara sekaligus untuk mendukung gerakan *green industry*.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Pemasaran yang dilakukan PT Semen Indonesia masih memiliki peluang dan kesempatan yang luas. Namun untuk memanfaatkan peluang yang ada, perusahaan harus memahami faktor-faktor dari lingkungan internal dan eksternal yang ada. PT Semen Indonesia dapat bertahan tergantung pada respon perusahaan terhadap lingkungan di sekitarnya. Faktor internal sangat penting bagi PT Semen Indonesia agar tahu bagaimana kondisi dan bagaimana menghadapi risiko dari faktor internal tersebut, demikian juga dengan faktor internal yang biasanya akan selalu berubah-ubah dan penuh dengan risiko yang akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan.

PT Semen Indonesia sudah menguasai pasar Indonesia dengan jumlah besar. Produk sudah dikenal di konsumen Indonesia yang menandakan bahwa produk PT Semen Indonesia mempunyai kualitas tinggi. Jaringan distributor yang menjangkau seluruh wilayah di Indonesia akan memudahkan pemasaran produk ke konsumen. Pembangunan pabrik baru di beberapa wilayah strategis di Indonesia juga telah dan sedang dilakukan. Melihat banyaknya pesaing produk semen di pasar domestik, PT Semen Indonesia terus melakukan kegiatan promosi dan pengembangan produk untuk menemukan produk baru sesuai kebutuhan konsumen yang semakin selektif memilih produk.



PT Semen Indonesia juga melakukan kegiatan ekspor. Ekspor dilakukan untuk memperluas pangsa pasar di pasar internasional. Langkah pertama untuk mempermudah kegiatan di pasar internasional adalah dengan melakukan ekspansi pada perusahaan semen di Vietnam. Perusahaan semen di Vietnam ini juga sangat berpotensi untuk melakukan distribusi ke pasar internasional karena letaknya yang strategis dan memiliki beberapa dermaga yang rutenya langsung menuju ke beberapa negara tujuan ekspor di Asia Selatan, Asia Tenggara, Afrika, dan Australia. Produk PT Semen Indonesia belum sepenuhnya dikenal di Asia Tenggara karena adanya perusahaan semen besar yang terletak di Thailand, meskipun demikian PT Semen Indonesia sangat berpotensi di kawasan Asia Tenggara.

Strategi pemasaran yang tepat sangat dibutuhkan untuk meningkatkan penjualan dan volume ekspor. Memanfaatkan keunggulan dan peluang yang ada dapat menjadi acuan perusahaan untuk membuat strategi pemasaran. Dari hasil penelitian PT Semen Indonesia sedang berada di posisi *“Hold and Maintain”* yaitu posisi bertahan dan menjaga dimana strategi yang digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. PT Semen Indonesia perlu melakukan penetrasi ke pasar yang lebih luas yaitu pasar internasional dan melakukan pengembangan produk untuk dapat bertahan di pasar internasional. PT Semen Indonesia sudah menguasai pasar domestik yang tentu tidak sulit untuk masuk ke pasar internasional.

B. SARAN

Berdasarkan matriks *IFAS* dan *EFAS* dapat dirumuskan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki PT Semen Indonesia. PT Semen Indonesia dapat meningkatkan dan memaksimalkan kinerja perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada. PT Semen Indonesia juga dapat memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk mempertahankan posisi perusahaan dari ancaman-ancaman yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal dan meminimalisir kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada. PT Semen Indonesia juga dapat mempertahankan perusahaan dari ancaman yang ada dengan cara memanfaatkan keunggulan yang ada dan menghindari ancaman.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti merekomendasikan beberapa strategi yang dapat digunakan oleh PT Semen Indonesia untuk meningkatkan volume ekspor, antara lain:

1. *Backward Integration Strategy*

Strategi agar pengawasan terhadap bahan baku lebih ditingkatkan, menjaga sumber daya alam bahan baku, membangun pabrik-pabrik baru dan tambang di dekat sumber daya alam dari bahan baku tersebut.

2. *Market Development Strategy*

Strategi untuk memperkenalkan produk untuk memperbesar pangsa pasar dengan melakukan riset pasar yang dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang pasar dan berguna untuk menentukan strategi apa yang akan digunakan.

3. *Product Development Strategy*

Strategi agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara mengembangkan produk yang sudah ada. PT Semen Indonesia dapat melakukan pengembangan dan penelitian serta inovasi produk baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

4. *Market Penetration Strategy*

Strategi untuk meningkatkan pangsa pasar dengan upaya pemasaran yang maksimal. PT Semen Indonesia dapat meningkatkan produksi sesuai perkembangan pasar semen di dalam dan luar negeri, produk yang berbeda dengan pesaing juga dapat meningkatkan pangsa pasar, memperbanyak jaringan distributor terutama untuk ekspor, memperbanyak pembangunan pabrik baru untuk produk lain seperti pengemasan semen, pembuatan kantong semen, dll.

5. *Concentric Diversification Strategy*

Strategi untuk membuat produk baru yang berhubungan dengan untuk pasar yang sama. PT Semen Indonesia dapat memproduksi bahan lain selain beton siap pakai dan membuat bahan bakar alternatif untuk mengurangi biaya belanja energi batubara sekaligus untuk mendukung gerakan *green industry*. Melakukan penambangan bahan baku seperti tanah liat dan batu kapur untuk pemenuhan bahan baku produksi, memanfaatkan area bekas tambang sebagai fasilitas yang mendukung kegiatan produksi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anandya, Dudi dan Suprihhadi, Heru. 2005. *Riset Pemasaran*. Malang: Bayumedia Publising
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ball, Donald A, Gerieger, J. Michael, Minor, Michael S, Dan Mcnett, Jeanne M. 2014. *Bisnis Internasional*. Terjemahan Oleh Ika Akbarwati. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiarto, Teguh Dan Ciptono, Fandy. 2007. *Pemasaran Internasional Edisi I*. Yogyakarta: BPFE.
- Cantika, Sri Budi dan Amirullah. 2002. *Manajemen Strategic*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Chandra, Gregorius. Tjiptono, Fandy dan Chandra, Yanto. 2004. *Pemasaran Global:Internasionalisasi Dan Internitisasi*. Penerbit Andi.Yogyakarta
- Churchill, Gilbert A. 2005. *Dasar-Dasar Riset Pemasaran*. Terjemahan Oleh Andrianti, S.E., Dr. Dwi Kartini Yahya S.E M.M., Emil Salim S.E. Edisi keempat. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Fred R, David.2009.Manajemen Strategis: Konsep.Edisi 12. Jakarta:Salemba Empat
- Gates, Roger dan McDaniel, Carl. 2001. *Riset Pemasaran Kontemporer*. Terjemahan Oleh . Jakarta: Salemba empat
- Gitosudarmo, indriyo. 2012. *Manajemen Pemasaran Ed 2*. Yogyakarta:BPPE. UGM.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian Dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hamdani. 2012. *Ekspor-Import Tingkat Dasar Level Satu*. Jakarta: BUSHINDO.
- Kasiram, H.Moh. 2010. *Metodologi Penelitian:Refleksi Pengembangan Pemahaman Dan Penguasaan Metodologi Penelitian*. Malang:Uin-Maliki Press.
- Kotler, Philip Dan Armstrong, Gary. 2008a. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Diterjemahkan Oleh Bob Sabran, MM. Edisi 12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

- Kotler, Philip Dan Keller, Kevin Lane. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Diterjemahkan Oleh Bob Sabran, MM. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kristanto, Jajat. 2011. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Moeloeng, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 1997. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Hendry. 2000. *Manajemen Pemasaran Internasional*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sukirno, Sadono. 2011. *Makro Ekonomi Teori Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tambunan, Tulus. 2000. *Perdagangan Internasional Dan Neraca Pembayaran: Teori dan Temuan Empiris*. Jakarta: LP3ES.
- Wheelen, Thomas L and J. David Hunger. 2012. *Pearson International Edition Strategic Management and Business Policy*. United States Of America: Pearson.

Jurnal

- Ahmed, Rizwan R, dkk. 2014. Product Strategies In Pharmaceutical Marketing: A Perspective Of Pakistani Pharmaceutical Industry. *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 21(4): 681-688, 2014
- Mohammadzadeh, Mahdi and Aryanpour, Narges. 2013. An Export-Marketing For Pharmaceutical Firms (The Case Of Iran). *Iranian Journal Of Pharmaceutical Research* (2013), 12 (1): 249-255
- Dickov, Vaseelin, dkk. 2011. Analyzing Pharmaceutical Industry. *National Journal Of Physiology, Pharmacy And Pharmacology*, 2011;1:1-8

Mahajan, Ritu, dkk. 2010. Strategic Management Aspect of Indian Pharmaceutical Industry. *Asian Journal Of Management Research* Vol 2 issue 1, 2011

Skripsi

Ichwanda, Fitriyah Inayah. 2015. *Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Ekspor (Studi Pada PT Petrokimia Gresik)*. Malang: Universitas Brawijaya. Skripsi Tidak Dipublikasikan.

Ying, Li. 2013. "Analysis for Marketing Strategy Plan of Pharmaceutical Company Case: Jiangxi Chenxi Pharmaceutical Company". Kemi-Tornia University of Applied Sciences.

Internet

Disperindag Jatim. 2016. "Harga Rata-Rata Semen di Provinsi Jawa Timur di Tingkat Konsumen Tanggal 14 September 2016", diakses pada tanggal 14 September 2016 dari www.siskaperbapo.com

PT Semen Padang. 2016. "Distributor", diakses pada tanggal 14 September 2016 dari www.semenpadang.co.id

PT Semen Tonasa. 2016. "Jaringan Distribusi: Distributor", diakses pada tanggal 14 September 2016 dari www.sementonasa.co.id

PT Holcim. 2015. "Annual Report 2015", diakses pada tanggal 14 September 2016 dari www.holcim.co.id

PT Indocement Tungal Prakasa. 2015. "Laporan tahunan 2015", diakses pada tanggal 14 September 2016 dari www.indocement.co.id

Simorangkir, Eduardo. 2016. "Pabrik Baru Mulai Beroperasi, SCG Fikus Tingkatkan Produksi Semen", diakses pada tanggal 14 September 2016 dari www.finance.detik.com

Pedoman wawancara

Strategi perusahaan

1. Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan ?
2. Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut ?

Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan

1. Bagaimana keadaan keuangan yang dimiliki perusahaan ?
2. Bagaimana kegiatan pemasaran untuk produk yang dihasilkan ?
3. Mengapa perusahaan melakukan ekspor ?
4. Kemana tujuan pemasaran perusahaan untuk dalam dan luar negeri ?
5. Apa saja yang memudahkan divisi penjualan untuk memasarkan produk ?
6. Siapa saja (instansi) yang membantu kegiatan ekspor perusahaan ?
7. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan kualitas produk ?
8. Bagaimana cara menentukan harga produk ?
9. Apakah harga ke setiap negara berbeda ?
10. Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing perusahaan ?
11. Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan mempromosikan produk perusahaan ?
12. Apakah ancaman yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?
13. Apakah peluang yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?
14. Apakah kekuatan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?
15. Apakah kelemahan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?

Lampiran 2 Rekaman Wawancara

Wawancara 1

Nama : Sri Ginanjar Muhammad

Jabatan: Bureau of Marketing Planning

Tempat wawancara: Kantor Gedung Utama Semen Gresik Jl. Veteran Gresik
61122, Gresik, Jawa Timur

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan ?	Strategi pemasaran itu kan tergantung dari kondisi pasar dan perusahaan kita memakai STV yaitu Snya Strategi untuk mendapatkan main share. Tnya Taktik untuk mendapatkan market share dimana ada bauran pemasaran, bagaimana mendeferensiasi produk, dan bagaimana melakukan penjualan, setelah itu baru dibuat Vnya yaitu Value/branding. Industri semen segmentasikan pelanggannya punya karakteristik yg beda, industri semen ada dua yaitu curah dan retail. Marketingnya ya semua, yg pertama pelanggan sak itu irrasional, pelanggan curah rasional artinya dua duanya punya pendekatan yang beda, tapi berdasarkan riset selalu mengutamakan kualitas dan ketersediaan barang nah nanti positioningnya adalah produk yg premium, yaa premium presepsi kualitas atau persepsi bener2 kualitas. Kalau pelanggan sak kan irasional berarti persepsi kualitas kalau rasional persepsi kualitas dan ketersediaan barang.
2	Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut ?	Kalau keberhasilan itu kan sebenarnya terkait dengan satu, target market share, ya sejauh ini semen indonesia dengan kondisi pasar yang banyak sekali pesaing new enterens yg masuk ke pasar kita dua tahun terakhir ini, banyak semen yg masuk menawarkan kualitas rendah harga rendah, tapi sejauh ini strategi kita berhasil mempertahankan market share berarti sejauh ini kita berhasil ya yang STV tadi artinya dengan itu kita berhasil

		mendapatkan market share, penjualan semen Indonesia tetap bisa mempertahankan market share dengan persaingan yang semakin ketat.
3	Bagaimana keadaan keuangan yang dimiliki perusahaan ?	Kalau keadaan keuangan masih dalam taraf sehat artinya indikator kan bisa dilihat dari sisi laporan keuangan, dari kondisi keuangan paling nggaknya bisa tercermin dari kemudahan semen indonesia untuk mendapat modal, artinya perbankan mau melakukan pendanaan, dari sisi kinerja saham seperti apa, oh kapitalisasi pasar masih baik, akses pendanaan baik. bank akan berbondong2 kalau missal kita butuh dana, berarti kondisi keuangan kita masih sangat baik, kita ditawari terus dana pinjaman tapi kita melihat kebutuhan dulu, memang ada sedikit penurunan karena persaingan harga tapi masih dalam taraf yang sangat baik.
4	Bagaimana kegiatan pemasaran untuk produk yang dihasilkan ?	Kan kita punya distributor, semen indonesia jual ke distributor diteruskan ke pelanggan akhir. Ada curah dan sak. Sak itu yang 40 kiloan, curah itu di truk kapsul. Sak itu jual ke distributor trus ke toko atau LT atau wholesaler / toko besar baru dibeli oleh si user. Terus untuk pelangan curah dijual langsung ke proyek, pabrik yang bikin asbes, tekel yang butuh semen, juga bata ringan. Untuk ekspor kunci terpenting adalah daya saing freight/ongkos angkut, semakin skala bisnis besar semakin efisien, kita ada semen padang, gresik, dan tonasa, Padang di barat, Tonasa di timur, dan Gresik di tengah.
5	Mengapa perusahaan melakukan ekspor ?	Berbagai hal dari permintaan, kondisi pasar domestik ya di Indonesia ini, kunci ekspor semen itu ada di ongkos semen semakin jauh untungnya semakin kurang, kita jual di domestik, kalau di domestik pesaing banyak lama lama yang biasa jual 5 jadi bisa jual 3, tergantung permintaan domestik kalau rendah ya kita ekspor. Tergantung permintaan domestik.

6	Kemana tujuan pemasaran perusahaan untuk dalam dan luar negeri ?	Dalam negeri di Jawa, Kalimantan dan untuk luar negeri kebanyakan ke Afrika dan Asia Selatan,
7	Apa saja yang memudahkan divisi penjualan untuk memasarkan produk ?	Yang memudahkan konsistensi kualiti, ketersediaan anggaran promosi, ketersediaan armada pengiriman, pengembangan pola distribusi yang efisien.
8	Siapa saja (instansi) yang membantu kegiatan ekspor perusahaan ?	Bank yang mengurus L/C di dalam dan di luar negeri, agent shipping, Disperindag, dll.
9	Bagaimana cara perusahaan mempertahankan kualitas produk ?	Kualitas produk yaa yang pasti dari sisi marketing komunikasi konsisten menyampaikan value pada kualitas karena pelanggan banyak yang irasional. Persepsi bisa bikin harga lebih mahal. Artinya kalau kita punya kualitas yang bagus tapi ngga dikomunikasikan yaa orang nggk akan tau produk kita.
10	Bagaimana cara menentukan harga produk ?	Yaa tadi itu dari sisi brand value, yg pertama marketing riset, tarik mundur lagi berap harga yang mau dibayar pelanggan, margin channelnya berapa, ongkos angkut berap, biaya produksi berapa, harga produk pesaing juga dilihat. Tergantung misal semen gresik disini yaa orang kalau beli semen yaa semen gresik kalau ada merek lain yang masuk pasang harga tinggi yaa ngga laku. Brand value bisa buat harga jadi irasional, tapi orang yg beli curah juga masih bisa irasional. Dari sisi kualiti, promosi, distribusi juga iya
11	Apakah harga ke setiap negara berbeda ?	Harga itu yaa sama kayak itu tadi tergantung ongkos kirim ke negara tujuan.
12	Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing perusahaan ?	Sejenis pesaing dari sisi pemetaan itu Tiga Roda dan Holcim.
13	Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan mempromosikan produk perusahaan ?	Sama dengan yang di 4P, memposisikan produk sebagai produk premium, program promosi ATL, BTL
14	Apakah ancaman yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Ancamannya persaingan semakin ketat, pesaing datang dengan merek baru, perubahan persepsi pelanggan, pelanggan faktor konsiderasi pelanggan.
15	Apakah peluang yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Dari sisi peluang pertumbuhan ekonomi masi bagus, pemerintah proinfrastruktur, kebutuhan perumahan masih sangat banyak,

		banyak proyek yang prospektif seperti pembangunan jalan tol yang sekarang masih belum selesai..
16	Apakah kekuatan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Kekuatannya yaa dari 4P seperti kualitas bagus, produk premium, distribusi channel baik, outlet dimana-mana, harga sesuai dengan kualitasnya.
17	Apakah kelemahan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Dari sisi produk bagus, tapi dari sisi harga relatif mahal karena emang produk premium. Hampir sama kayak perusahaan semen yang lain butuh distribusi yang efisien tapi bukan berarti kita tidak efisien namun agar lebih efisien.



Lampiran Wawancara 2

Nama : Ari Dwi Rachma Rini

Jabatan : Bureau of Marketing Planning

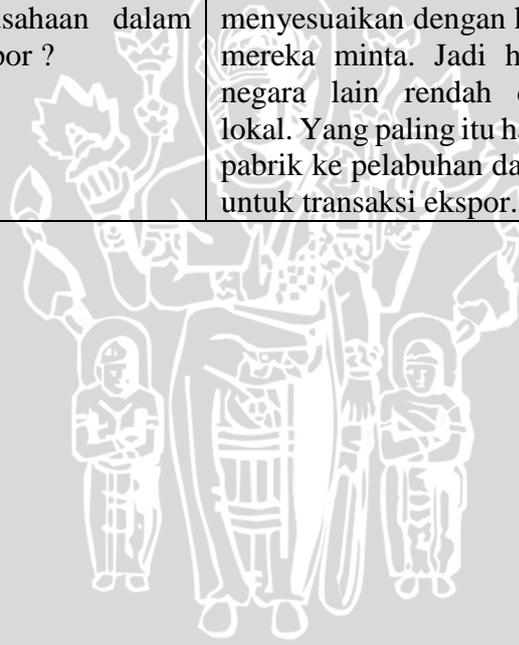
Tempat wawancara: Kantor Gedung Utama Semen Gresik Jl. Veteran Gresik
61122, Gresik, Jawa Timur

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan ?	Saat itu kita membangun pabrik di Rembang kapasitas 3juta ton pertahun beroperasi mulai tahun 2016, asumsi disitu kita bagaimana menjual produk di pasar, di pasar ada pabrikan yang masuk ada 5 pabrikan baru di Indonesia yang beroperasi. Lha bagaimana kita mempertahankan pangsa pasar, dari situ strategi bagaimana menaikkan brand khususnya di wilayah yang paling kuat, kita eksistensinya di wilayah jawa, Kalimantan, Papua, Nusa Bali, kalau Sumatra Sulawesi kita tidak secara khusus, dari sisi harga bagaimana cara kita menjaga harga di level yang sesuai dengan operasional kita seperti apa.
2	Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut ?	Walaupun pesaing banyak, pangsa pasar kita masih bertahan di angka 23%, berarti kan porsi supply di pasar masih bertahan dari tahun ke tahun.
3	Bagaimana keadaan keuangan yang dimiliki perusahaan ?	Untuk keuangan yaa alhamdulillah walaupun penurunan di harga yang ada dipasar, revenue masih bisa menyesuaikan sesuai target yang ditentukan.
4	Bagaimana kegiatan pemasaran untuk produk yang dihasilkan ?	Kita masih melakukan eksisten kegiatan pemasaran yang ada, push dan pull promo juga seperti itu, ada isitilahnya strategi pemasaran di holding yang masih digodok, secara corporate image produk kita masih dipertahankan di pasar.
5	Mengapa perusahaan melakukan ekspor ?	Memang keadaan secara demand, volume untuk domestik lebih besar supply jadi yaa kita berusaha mengeksport keluar, hargapun juga disesuaikan dengan harga lokal disana, harga yang akan diekspor harus menyesuaikan jadi harganya bisa

		lebih rendah dibanding dengan harga di domestik.
6	Kemana tujuan pemasaran perusahaan untuk dalam dan luar negeri ?	Untuk dalam negeri kalau wilayahnya sama ya Jawa, Kalimantan, dll. Kalau ke luar negeri masing-masing pabrik PT Semen Indonesia misal di Pabrik Padang ke arah Asia Selatan. Kita juga ada akuisisi pabriknya. Saat ini sedang coba akuisisi pabrik yang ada di Filipina tapi harus dipelajari dulu kondisi pasar, produknya bagaimana, kesehatan perusahaannya bagaimana, ya saat ini kita sedang mencobanya ya
7	Apa saja yang memudahkan divisi penjualan untuk memasarkan produk ?	Yang memudahkan iya ini terkait kondisi pasar, kalau kondisi pasar brand kita diterima baik ya akan mudah. Kalau secara internal bagaimana kita punya produk degan kualitas baik, trus push promonya gimana, secara eksternal kalau pasar yang kita tuju secara image udah bagus yaa itu memudahkan kita untuk jual produk disitu, sebenarnya dari sisi produk, kualitas, promosi, distribusi placenya juga, kalau semen ketersediaan barang itu kan jadi penentu. Ada semen apa kalau orang lagi butuh bangun rumah ya dia ngga akan milih, semen yang ada yaa itu yang akan dibeli dan dipakai. Apalagi daerah wilayah di luar jawa yaa kayak misal di Nusa kendala-kendala yang ada bisa membuat produk kita sedikit disana, jadi ketersediaan barang juga sangat penting utnuk daerah yang ada kendala dalam pendistribusiannya.Keuntungannya adalah produk kita dianggap premium.
8	Siapa saja (instansi) yang membantu kegiatan ekspor perusahaan ?	Instansi yang terkait itu bank yang di lokal dan di negara tujuan ekspor, untuk bank harus kerjasama dulu harus deal dulu sama eksportir yang disana, kita akan kerjasama dan terkoneksi dengan yang disana, ada surveyor juga, ada draft survey juga, shipping agent, shipping company apa FOB apa Frangko, kita juga harus tahu kondisi masing-masing

		instansi, bea cukai juga masuk dalam ekspor.
9	Bagaimana cara perusahaan mempertahankan kualitas produk ?	Tetep secara untuk produk yang ada operasional secara periodik tetep mengecek ,mengevaluasi produk kita seperti apa lewat pengembangan dan penelitian yang selalu berusaha mengeluarkan produk baru missal super quick semen ada beberapa item atau campuran yg baru untuk pelanggan curah untuk proyek, pengembangan lebih kesitu yaa digunakan semen2 khusus untuk proyek besar seperti di jembatan Madura, jadi berdasarkan request khusus dari proyek itu sendiri.
10	Bagaimana cara menentukan harga produk ?	Untuk harga lokal dilihat dari pesaing juga, harus ada di level yang memang kita harus disitu, kalau bagus harga tinggi yaa kenapa nggak, untuk ekspor harga nya ya secara cost mereka bakal cari harga produk yang murah karena ya untuk ongkos angkut ke negara tujuan emang tinggi ya mau ngga mau mereka cari harga yang murah, itu salah satu kendala kita ya harga harus murah di negara tujuan menyesuaikan margin mereka, kalau ekspor mau ngga mau margin kita juga jadi lebih tipis.
11	Apakah harga ke setiap negara berbeda ?	Yaa berbeda ya . Harga itu tergantung ongkos angkut, distribusi dari pabrik ke pelabuhan dan disesuaikan dengan harga semen lain di negara tujuan.
12	Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing perusahaan ?	Kalau pesaing yang paling tinggi ya kalau dari tingkat pesaing dilihat dari sisi volume dan prosentase pangsa pasar itu yang utama semen Holcim dan semen Tigaroda dimana kita bersaing secara harga dan brand. Kalau lokal tidak terlalu yaa kan kalau lokal yaa untuk konsumsi lokal itu sendiri.
13	Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan mempromosikan produk perusahaan ?	Secara pemasarannya kita jual ke distributor baru ke toko, ada lagi yang di proyek-proyek besar, ada lagi produk readymix untuk pabrikan. Itu secara fisik ke distributor ya.. Dari segi promosi ada banyak, ada komunitas tukang itu cara

		kita merangkul tukang jadi setiap berapa bulan ada sertifikasi tukang. Kalau toko ada temu pelanggan ada acara gathering toko, distributor di tiap toko besar.
14	Apakah ancaman yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Ancaman pasti ada yaa. Seperti pesaing kita di dalam negeri kayak semen Holcim dan Tigaroda juga melakukan ekspor.
15	Apakah peluang yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Peluang banyak untuk yang masuk ke kita, tapi kita tetap harus mengukur minimal cogsnya sesuai dengan apa yang kita keluarkan untuk operasional.
16	Apakah kekuatan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Dari sisi produk kita jual Pc karena memang secara HPP produk PC lebih mahal. kita unggul di Pc karena lebih premium produknya.
17	Apakah kelemahan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Harga diluar negeri kita harus menyesuaikan dengan harga sana, apa yg mereka minta. Jadi harga jual kita di negara lain rendah disbanding harga lokal. Yang paling itu harga distribusi dari pabrik ke pelabuhan dan biaya-biaya lain untuk transaksi ekspor.



Lampiran Wawancara 3

Nama : Gathut Wicaksono

Jabatan : Export Sales Marcom CS

Tempat wawancara: Kantor Gedung Utama Semen Gresik Jl. Veteran Gresik
61122, Gresik, Jawa Timur

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Strategi apa yang sekarang digunakan oleh perusahaan ?	Ada empat isu strategi yaa yang pertama perusahaan akan tetap berkembang berdasarkan kapasitas, memanage energy, dan untuk brand, kita fokus ke produk branding, selanjutnya yaitu meminimalisir risiko yang mungkin akan terjadi.
2	Sejauh mana keberhasilan strategi tersebut ?	Sejauh ini bisa dikatakan berhasil karena sampai bulan ini saja (Bulan Juli), target kita sudah mencapai 23%. Namun untuk volume belum bisa tercapai karena hanya 300.000 ton tidak mencapai karena ekonomi sedang melemah jadi volume tidak bagus. Dan untuk bulan Januari sampai Juni tidak bisa mencapai revenue perusahaan.
3	Bagaimana keadaan keuangan yang dimiliki perusahaan ?	Keuangan sangat baik, bisa dilihat di laporan keuangan tahunan perusahaan. Masih dalam keadaan aman dan sehat untuk perusahaan
4	Bagaimana kegiatan pemasaran untuk produk yang dihasilkan ?	Untuk pemasaran local, melalui brand dilakukan dengan aktivitas branding, promosi, dengan produk dilihat kualitas produk, diverensiasi produk, sekarang kita ada dua produk baru. Dan jaringan yaitu lewat distributor dan toko. Untuk ekspor kita mengirim langsung lewat jalur laut dan kita urus sendiri transaksi melalui instansi yang berwenang.
5	Mengapa perusahaan melakukan ekspor ?	Karena satu, low demand di semester ini. Dua, untuk membuat perusahaan keep moving yaa alternatifnya kita melakukan ekspor supaya ada pangsa pasar baru yang lebih luas. Tiga, ekonomi yang mulai baik, adanya

		kompetisi antar perusahaan, dan kebijakan-kebijakan baru.
6	Kemana tujuan pemasaran perusahaan untuk dalam dan luar negeri ?	Tujuan yaa untuk dalam negeri kita hampir ke semua wilayah di Indonesia, kita sudah kuasai besar pasar semen di Indonesia. Untuk luar negeri ke semua terutama Asia Selatan yang paling tinggi itu ke Bangladesh dimana kita hanya kirim produk raw material saja.
7	Apa saja yang memudahkan divisi penjualan untuk memasarkan produk ?	Yang penting itu channel distribusi untuk penyaluran produk dari pabrik ke konsumen. Jumlah produk yang dipengaruhi permintaan pasar, kalau banyak dengan distribusi yang bagus yaa kita akan mudah memasarkan produk.
8	Siapa saja (instansi) yang membantu kegiatan ekspor perusahaan ?	Banyak yaa ada shipping agent, shipping company untuk handle kebutuhan kapal, ada independent surveyor, bank local, bank luar tujuan, ada juga Disperindag.
9	Bagaimana cara perusahaan mempertahankan kualitas produk ?	Terus melakukan tes dan penelitian di laboratorium untuk produk-produk baru yang akan dikeluarkan ke pasar. Kegiatan pengembangan dan penelitian itu yang penting. Diluar itu produk kita sudah diuji kualitasnya dan sudah punya sertifikat dari ISO tapi tetap kita akan terus melakukan penelitian dan sedikit perbandingan dengan produk di luar perusahaan kita.
10	Bagaimana cara menentukan harga produk ?	Menentukan harga pertama kita lihat dulu market price, di pasar itu harganya berapa. Lalu dilihat targeting margin yang akan kita capai lalu disesuaikan baru kita menentukan harga yang akan kita tetapkan. Itu juga berlaku untuk menentukan harga produk ekspor ya
11	Apakah harga ke setiap negara berbeda ?	Harga sama, based on tergantung jarak tempuh ke negara tujuan.
12	Adakah perusahaan sejenis yang dianggap sebagai pesaing perusahaan ?	Banyak yaa untuk perusahaan yang sejenis tapi yang paling bersaing itu semen Holcim dan semen Tigaroda.
13	Bagaimana cara perusahaan memasarkan dan	Kita menerapkan AMC, komunikasi ke semua segmen pelanggan

	mempromosikan produk perusahaan ?	menggunakan media, ATL dan BTL tapi semen Indonesia sudah bagus di strategi promosi ini. Good in quality program but not in comunication program. Untuk sekarang BTL masih sangat bagus.
14	Apakah ancaman yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Freight atau biaya angkut untuk ekspor, harga minyak dunia, dan kondisi harga di pasar sangat berpengaruh buat menentukan harga ke negara tujuan ekspor
15	Apakah peluang yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	masih punya konsumen tetap, konsumen itu berarti kan kualitas produk kita bagus, PT Semen Indonesia juga jual semen ada yang pakai packaging dan tidaksesuai kebutuhan konsumen, untuk ekspor saat ini pasar potensial kita adalah Australia karena biaya yang sedikit mueah untuk ekspor kesana. Lainnya yaa saat ini pemerintah kita sedang punya rencana besar di bidang infrastruktur yang dimana ini jadi peluang semen Indonesia untuk memasarkan produk semen kita.
16	Apakah kekuatan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Perusahaan kita sudah ekspor, punya perusahaan di luar negeri setelah akuisisi perusahaan semen di Vietnam berarti pangsa pasar makin luas, sumber daya manusia kita bagus dan profesional, kualitas produk bagus dan premium. Keuangan perusahaan bagus.
17	Apakah kelemahan yang dirasakan perusahaan dalam melakukan ekspor ?	Tidak dapat konsisten untuk harga produk ekspor. Untuk pasar lokal juga mempengaruhi harga karena banyaknya pesaing

Tabel Jaringan Distributor PT Semen Indonesia Tahun 2015

Tabel Jaringan Distribusi Semen Gresik

No.	Area Distribusi	Distributor Zak	Distributor Curah
1.	Jawa Timur	46	6
2.	Jawa Tengah	38	4
3.	D.I Yogyakarta	5	4
4.	Jabar, Banten, dan DKI Jakarta	36	3
5.	Bali	6	2
6.	Nusa Tenggara Barat	4	
7.	Nusa Tenggara Timur	2	
8.	Kalimantan Tengah	4	
9.	Kalimantan Selatan	1	
10.	Kalimantan Barat	4	
11.	Maluku dan Papua	3	
Total		149	19

Sumber: Seksi pelayanan pelanggan PT Semen Indonesia, 2015

Tabel Jaringan Distribusi Semen Tonasa

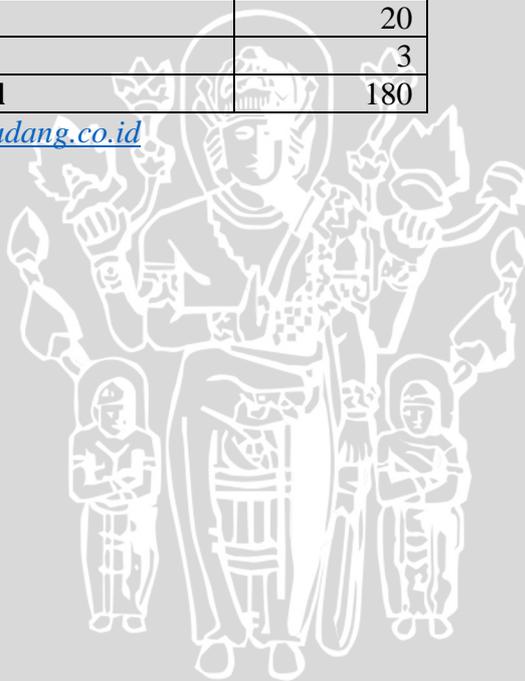
No.	Area Distribusi	Distributor Zak
1.	Sulawesi Selatan	28
2.	Sulawesi Barat	8
3.	Sulawesi Tengah	11
4.	Sulawesi Utara	9
5.	Sulawesi Tenggara	10
6.	Gorontalo	4
7.	Kalimantan Barat	3
8.	Kalimantan Tengah	6
9.	Kalimantan Selatan	10
10.	Kalimantan Timur	18
11.	Maluku	15
12.	Maluku Utara	6
13.	Papua	10
14.	Bali	8
15.	Nusa Tenggara Barat	4
16.	Nusa Tenggara Timur	10
17.	DKI Jakarta	4
18.	Jawa Tengah	2
Total		166

Sumber: www.sementonasa.co.id

Tabel Jaringan Distribusi Semen Padang

No.	Area Distribusi	Distributor Zak
1.	Nanggro Aceh Darussalam	8
2.	Sumatera Utara	27
3.	Sumatera Barat	13
4.	Bengkulu	14
5.	Riau Daratan	29
6.	Riau Kepulauan	7
7.	Jambi	16
8.	Sumatera Selatan	15
9.	Lampung	6
10.	DKI Jakarta	8
11.	Jawa Barat	14
12.	Banten	20
13.	Jawa Tengah	3
Total		180

Sumber: www.semenpadang.co.id



Nomor : 6541.2/PP-01/742032/07.2016
Lamp. : -
Perihal : **Panggilan Penelitian**

Kepada Yth.
Ketua Prodi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya
u.p. M. Kholid Mawardi, Ph.D
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145

Menunjuk Surat Saudara No : 8434/UN10.3/AK/2016 tanggal 07 Juni 2016,
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini kami beritahukan bahwa kami
tidak dapat menerima mahasiswa/siswa Saudara :

No.	NAMA	NIM	JURUSAN
1.	Aliftha Prajna Suyoso	125030307111002	Bisnis Internasional

Untuk melakukan Penelitian di PT Semen Indonesia (Persero)Tbk,
di Bureau of Market Plan & Customer Service Pabrik Gresik dengan ketentuan sbb :

1. Setiap mahasiswa/siswa yang melakukan Penelitian harus diikutsertakan dalam Asuransi Kecelakaan oleh Institusi ybs.
2. Penelitian dilaksanakan mulai tanggal 11 Juli 2016 s.d. 22 Juli 2016
3. Perusahaan tidak menyediakan sarana akomodasi (penginapan) & transportasi.
4. Mahasiswa/siswa tersebut di atas diharapkan kehadirannya pada :
 - Hari/Tanggal : Senin, 11 Juli 2016
 - Pukul : 07.30 WIB sd. Selesai
 - Tempat : Gedung Auditorium Lt.2 Kantor Pusat PT Semen Gresik Tuban
Desa Sumberarum, Kecamatan Kerek, Kabupaten Tuban
 - Acara : Pengarahan dari Perusahaan & Penyerahan Perlengk. Administrasi
 - Membawa :
 1. Foto Copy Kartu Tanda Pelajar/Mahasiswa (KTP) sebanyak 1 (satu) lembar.
 2. Foto Copy Polis Asuransi Kecelakaan Kerja/Kesehatan sebanyak 1 (satu) lembar.
 3. Pas foto berwarna ukuran 2x3 sebanyak 2 (dua) lembar.

Demikian atas perhatian Saudara kami sampaikan terima kasih.

Tuban, 04 Juli 2016
PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
An. Direksi,
Ka. Biro Pusat Pembelajaran



SEMIEN
INDONESIA

AMIN BUDI HARTANTO, ST.