

**ANALISIS STRATEGI EKSPANSI
DALAM PENGEMBANGAN BISNIS
DI PASAR GLOBAL**

**(STUDI KASUS PADA PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK.
DALAM AKUISISI THANG LONG CEMENT COMPANY DI VIETNAM)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ELOK LESTYANI P.
NIM 145030301111029**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT KHUSUS BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2018**

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xv
LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Kajian Empiris	15
1. Alyoubi (2015)	15
2. Charity (2016)	16
3. Fang (2016)	17
4. Sacek (2016).....	18
5. Fortune (2017).....	19
6. Oberg (2017)	20
7. Giannopoulos (2017)	23

B.	Ringkasan Kajian Empiris.....	24
C.	Tinjauan Teoritis	28
1.	Manajemen strategi	28
2.	Strategi korporasi.....	31
3.	Strategi Internasional.....	32
4.	Strategi Aliansi Strategik.....	39
5.	Analisis SWOT	57
6.	Matriks SWOT	60
BAB III METODE PENELITIAN		63
A.	Jenis Penelitian.....	63
B.	Fokus Penelitian.....	63
C.	Lokasi Penelitian.....	65
D.	Sumber Data.....	66
E.	Pengumpulan Data	68
F.	Instrumen Penelitian.....	70
G.	Metode Analisis Data.....	71
BAB IV PEMBAHASAN.....		72
A.	Gambaran Umum Perusahaan.....	72
1.	Sejarah Perusahaan.....	72
2.	Lokasi Perusahaan	81
3.	Struktur Perusahaan.....	83
4.	Visi dan Misi Perusahaan	84
B.	Gambaran Umum Informan	85
C.	Penyajian Hasil Wawancara dan Analisis.....	86
1.	Ekspansi Pasar	86
2.	Strategi Ekspansi	89
3.	Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman.....	92
D.	Analisis Srategi Perusahaan	108

1. Analisis SWOT.....	108
2. Matriks SWOT	115
BAB V PENUTUP	119
A. Kesimpulan	119
B. Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN.....	126

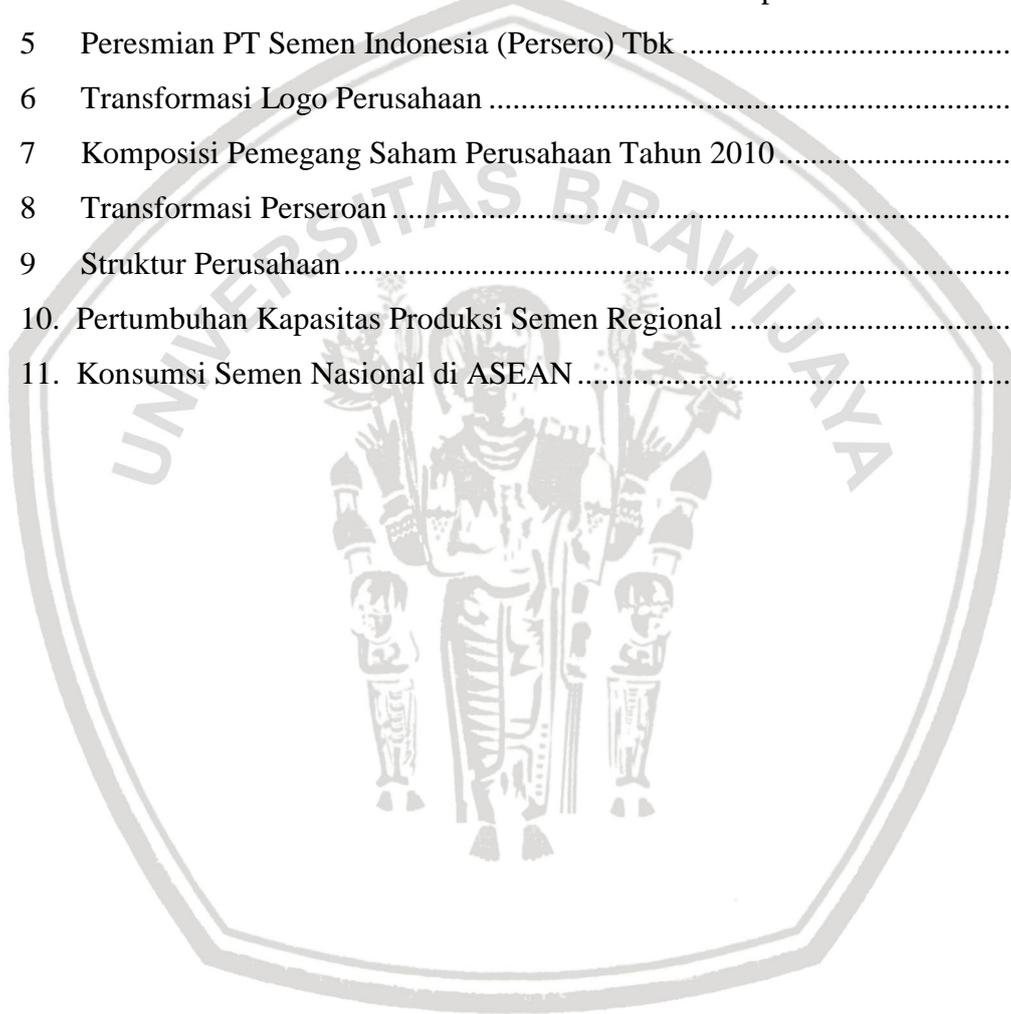


DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Data Konsumsi Semen di Indonesia 2015-2016	4
2.	Matriks SWOT dengan Faktor Internal dan Eksternal	61
3.	Pangsa Pasar Industri Semen Nasional (Semester I Tahun 2012).....	88
4.	Kekuatan Strategis Perusahaan.....	94
5.	Analisis Kinerja Keuangan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. 2009-2011	95
6.	Sebaran Umur dan Jumlah Karyawan	98
7.	Sebaran Jenjang Pendidikan dan Jumlah Karyawan	98
8.	Hambatan Internal dan Eksternal dalam Melakukan Ekspansi	100
9.	Peluang Perusahaan dalam Ekspansi Pasar ke Vietnam.....	102
10.	Kompetitor di Industri Persemanan Nasional dan Regional	106
11.	Pendatang Baru di Industri Persemanan Nasional	107
12.	Matriks SWOT	115

DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No Judul	Halaman
1. Peta Semen di Indonesia.....	2
2. Pangsa Pasar Domestik PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	4
3. Perusahaan Semen yang Ada di Indonesia	6
4 Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan dalam Perspektif SWOT	59
5 Peresmian PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	72
6 Transformasi Logo Perusahaan	72
7 Komposisi Pemegang Saham Perusahaan Tahun 2010.....	74
8 Transformasi Perseroan.....	75
9 Struktur Perusahaan.....	83
10. Pertumbuhan Kapasitas Produksi Semen Regional	102
11. Konsumsi Semen Nasional di ASEAN	103



LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Curriculum Vitae	126
2.	Pedoman Wawancara	127
3.	Surat Panggilan Penelitian di PT Semen Indonesia (Persero Tbk.)	129
4.	Foto Kegiatan	131



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 21 Februari 2018
Jam : 11.00 – 12.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Elok Lestyani Purboningrum
Judul : Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global (Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement Company Di Vietnam)

Dan dinyatakan

LULUS

Majelis Penguji

Ketua

Supriono, S.Sos., M.AB

NIP. 20110784042703110124

Anggota

Anggota

Dr. Zainul Arifin, MS

NIP. 195704151986011001

Ari Irawan, SE., MM

NIP. 2013048212311001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global (Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement Company Di Vietnam)**” 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 dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam 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 (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 22 Januari 2018

Yang membuat pernyataan

Elok Lestyani Purboningrum
NIM. 145030301111029



**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
UNTUK AYAH DAN IBU TERCINTA
KELUARGA YANG TERSAYANG
SERTA SEMUA SAHABATKU**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis
Di Pasar Global (Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia
(Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement
Company Di Vietnam)

Disusun Oleh : Elok Lestyani Purboningrum

NIM : 145030301111029

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

Malang, 22 Januari 2018

Komisi Pembimbing

Supriono, S.Sos., M.AB

ELOK LESTYANI P.

Fresh Graduate
Business Administration - International Business



 Dsn. Kamotan Kulon RT. 028
RW. 012 Ds. Randuharjo
Kec. Pungging
Mojokerto, 61384

 07 September 1996 
085859043120
eloklestyani@gmail.com

EDUCATION

2014 - 2018	Brawijaya University, Malang, East Java Business Administration - International Business
2011 - 2014	SMAN 1 Sooko
2008 - 2011	SMPN 1 Ngoro
2002 - 2008	SDN Randuharjo 2

EXPERIENCE

07/2017 - 09/2017	Internship Program PT Pelindo III Cab. Gresik
2015 - 2016	YEE (Youth Educator and Entrepreneur) Chief Division of Social and Entrepreneurship
2015 - 2016	Brawijaya Mengajar Volunteer
2015	YEE (Youth Educator and Entrepreneur) - Marine Project Volunteer

SKILLS

- ✓ Effective interpersonal skills
- ✓ Ability to work time under pressure
- ✓ Ability to organize individual or team work

SOFTWARE SKILLS

Word	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Powerpoint	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Microsoft Excel	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

PERSONALITY

- ✓ Professionalism
- ✓ Responsible
- ✓ Communicative
- ✓ Loyalty
- ✓ Organized

LANGUAGES

Indonesian	● ● ● ● ● ● ● ●
English	● ● ● ● ● ● ● ●
German	● ● ● ● ● ● ● ●
Mandarin	● ● ● ● ● ● ● ●

HOBBIES



Swimming



Sport



Traveling

I hereby authorize you to process my personal data included in my job application for the needs of the recruitment process in accordance with the Personal Data Protection Act dated 29.08.1997 (uniform text: Journal of Laws of the Republic of Poland 2002 No 101, item 926 with further amendments)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global (Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement Company Di Vietnam).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Dr. Mohammad Al Musadieg, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Dr. Wilopo, M.AB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Ibu Sri Sulasmiyati, S. Sos, M.AP selaku Sekretaris Studi Minat Khusus Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

5. Bapak Supriono, S.Sos., M.AB selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dengan sabar, memberi semangat dan dorongan sehingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu beserta pelajaran berharga bagi peneliti.
7. Bapak Imron Rosyadi dan Bapak Dodik Prasetyo selaku pembimbing penelitian di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang sangat membantu dan membimbing sehingga penelitian dapat diselesaikan.
8. Orang tua dan seluruh keluarga dari peneliti tercinta yang telah tulus memberikan dukungan moral maupun materiil, semangat, dan doa untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Rekan peneliti, yaitu Ayukha Asna Levia, Ahmad Firman Hakim, Salsabil Achmad Ramadhani, Indah Dwi F, Landika Hari S, Ezra Parrangan, Oki Putra, Komang Pandu, Hawa Bunga dan kakak tingkat Bisnis Internasional angkatan 2011, 2012, dan 2013 yang turut berkontribusi dalam memberikan pengajaran dan informasi dalam proses penyusunan skripsi.
10. Sahabat peneliti, yakni Febby Yds, Heppiana Lestari, Desinta Fatia R, Christine Widya, Ika Meriyanti J.P, Karina Robbiatul A, Syahra Ariesta. Serta rekan-rekan peneliti; Arif Kim, Restu C. Syahrindra, Radhyt Ferliga, Yanuar Rahmat, Bagus Nur Herawan, Tiska Widianti, Erwin, Tommy Yuwono, Nuraini Widyastuti, Sayyidatun Nashuha, Alfinda Rohmadini,

Yolanda Putri Zona, Rizqiyah Ismayanmar, Mega Pratiwi, Fitroni Adi S, Eduard Dimas, Jaja, Bagus Eko Andreanto, Bahtiar Adi S, Reggi Irdian yang telah menjadi tim hore di masa perkuliahan.

11. Seluruh teman sekaligus saudara yakni Bisnis Internasional 2014.

Terimakasih banyak atas kebersamaan dan momen-momen selama ini yang akan dikenang beserta bantuan maupun dukungan yang di berikan dari awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan sehingga sampai pada akhir perjuangan yakni terselesaikannya skripsi ini.

12. Serta semua pihak yang terlibat yang tidak bisa disebutkan satu persatu disini, terimakasih telah memberikan motivasi dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.

13. Youtube, Ismaya TV, Trap City dan beberapa karya dari Joseph Vincent yang turut memberikan dorongan semangat dalam setiap proses penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah membalas segala bentuk bantuan yang diberikan kepada peneliti. Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak – pihak yang membutuhkan.

Malang, Januari 2018

Penulis

RINGKASAN

Elok Lestyani Purboningrum, 2018, Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global (Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement Company Di Vietnam), Supriono, S.Sos., MAB 125 hal + xvii

PT Semen Indonesia merupakan perusahaan persemenan yang berada dibawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang berlokasi di Gresik, Jawa Timur. Visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara yang menjadi landasan sehingga perusahaan melakukan ekspansi pasar ke luar negeri pada tahun 2012 dengan cara mengakuisisi perusahaan persemenan di Vietnam.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam melakukan ekspansi ke pasar global, (2) Mengetahui strategi yang diterapkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam melakukan ekspansi ke pasar global, (3) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*).

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa faktor keinginan untuk tumbuh dan berkembang menjadi salah satu faktor utama perusahaan melakukan ekspansi ke pasar global, strategi yang digunakan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yaitu strategi akuisisi perusahaan dengan pembelian saham. Melalui analisis SWOT, diketahui bahwa kekuatan terbesar perusahaan terletak pada segi keuangan dan pengalaman serta *brand image* yang kuat. Kelemahan terbesar perusahaan terletak pada belum adanya pengalaman yang dimiliki dalam mengakuisisi perusahaan. Peluang terbesar terletak pada pertumbuhan industri dan konsumsi semen di Vietnam yang tinggi, sedangkan ancaman bagi perusahaan ialah kompetitor yang cukup kuat juga (pemain lama dan pemain baru).

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah berhasil menjadi perusahaan BUMN pertama yang berekspansi ke luar negeri dengan visi yang kuat serta keinginan untuk tumbuh dan berkembang. Analisis yang mendalam diperlukan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan dengan menggunakan strategi yang tepat serta kekuatan yang dimiliki perusahaan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor dan mempertahankan eksistensi perusahaan di pasar nasional maupun regional.

Kata kunci : Strategi, Ekspansi, Akuisisi, Pengembangan Bisnis, Pasar Global

SUMMARY

Elok Lestyani Purboningrum, 2018, Analysis of Expansion Strategies in Business Development into Global Markets (Case Study At PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. In the Acquisition of Thang Long Cement Company at Vietnam) Supriono, S.Sos., MAB 125 pages + xvii

PT Semen Indonesia is a cement company under shade of State-Owned Enterprises (BUMN), located in Gresik, East Java. The vision of the company is to become a leading international cement company in Southeast Asia which became the foundation for the company to expand its overseas market in 2012 by acquiring a cement company in Vietnam.

The aims of this study are (1) To analyze the factors influencing the decision of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. in expanding into global markets, (2) Knowing the strategies applied by PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam expanding into global markets, (3) Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities, and threats owned by PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. The type of this research is descriptive by using qualitative approach. The analysis method used is SWOT analysis (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*).

The results of this study provide the fact that the desire factor to grow and develop into one of the main factors of the company to expand into the global market, the strategy used by PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. namely the company's acquisition strategy by buying shares. Through SWOT analysis, it is known that the company's greatest strength lies in the financial and experience side and strong brand image. The biggest weakness of the company lies in the absence of experience in acquiring the company. The greatest opportunity lies in the high industry growth and cement consumption in Vietnam, while the threat to the company is a strong competitor as well (old players and new players).

The conclusion obtained in this research is PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. has managed to become the first state-owned company to expand abroad with a strong vision and the desire to grow and develop. In-depth analysis is required by the company for the achievement of goals by using the right strategy and strength of the company and can take advantage of existing opportunities so as to compete with competitors and maintain the existence of companies in national and regional markets.

Keywords: Strategy, Expansion, Acquisition, Business Development, Global Market

MOTTO

**BE STRONG BUT NOT RUDE
BE KIND BUT NOT WEAK
BE HUMBLE BUT NOT TIMID
BE OPTIMIST BUT NOT AMBITION
BE PROUD BUT NOT ARROGANT**

(Skripsi; sangat tidak ramah lingkungan)

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xv
LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Kajian Empiris	15
1. Alyoubi (2015)	15
2. Charity (2016)	16
3. Fang (2016)	17
4. Sacek (2016).....	18
5. Fortune (2017).....	19
6. Oberg (2017)	20
7. Giannopoulus (2017)	23
B. Ringkasan Kajian Empiris	24

C. Tinjauan Teoritis.....	28
1. Manajemen strategi	28
2. Strategi korporasi	31
3. Strategi Internasional.....	32
4. Strategi Aliansi Stratejik	39
5. Analisis SWOT	57
6. Matriks SWOT	60

BAB III METODE PENELITIAN.....63

A. Jenis Penelitian.....	63
B. Fokus Penelitian.....	63
C. Lokasi Penelitian.....	65
D. Sumber Data.....	66
E. Pengumpulan Data.....	68
F. Instrumen Penelitian	70
G. Metode Analisis Data.....	71

BAB IV PEMBAHASAN72

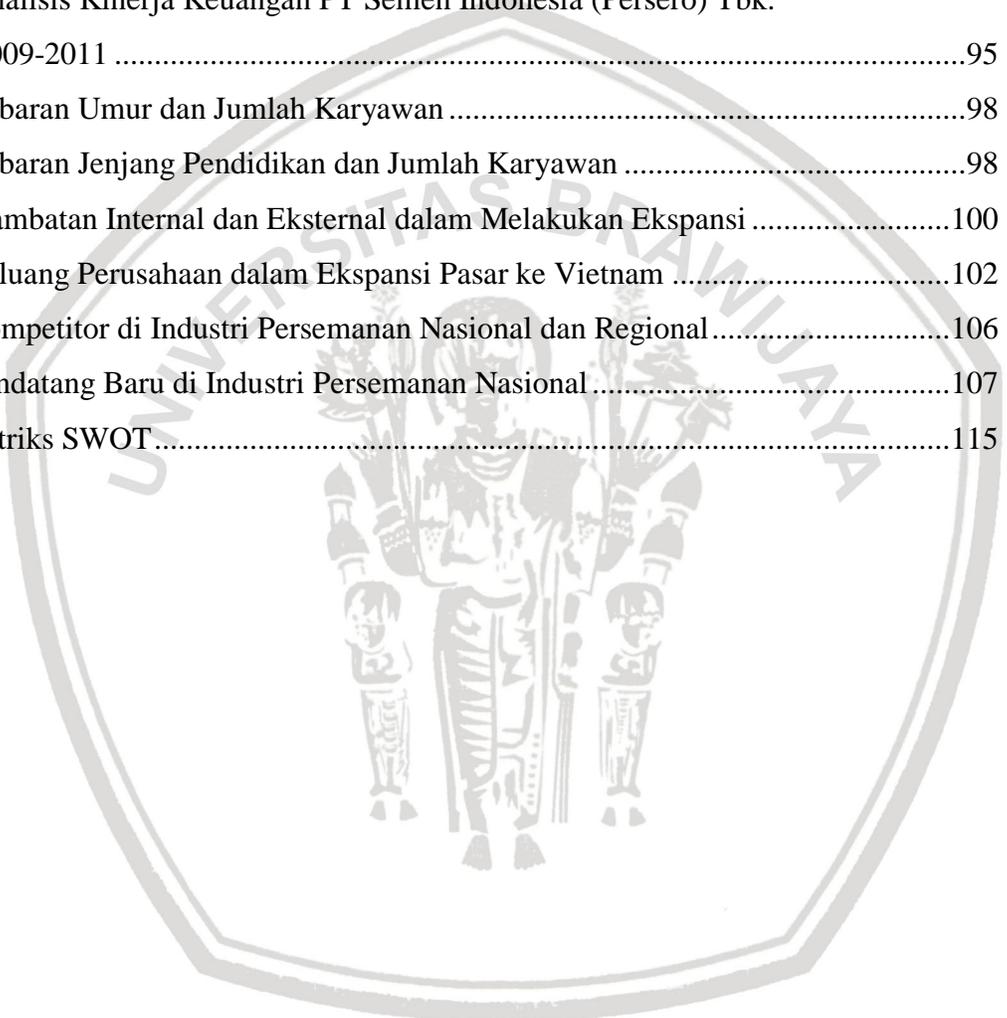
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	72
1. Sejarah Perusahaan.....	72
2. Lokasi Perusahaan.....	81
3. Struktur Perusahaan.....	83
4. Visi dan Misi Perusahaan.....	84
B. Gambaran Umum Informan.....	85
C. Penyajian Hasil Wawancara dan Analisis.....	86
1. Ekspansi Pasar.....	86
2. Strategi Ekspansi	89
3. Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman	92
D. Analisis Strategi Perusahaan.....	108
1. Analisis SWOT	108
2. Matriks SWOT	115

BAB V PENUTUP	119
A. Kesimpulan	119
B. Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN	126



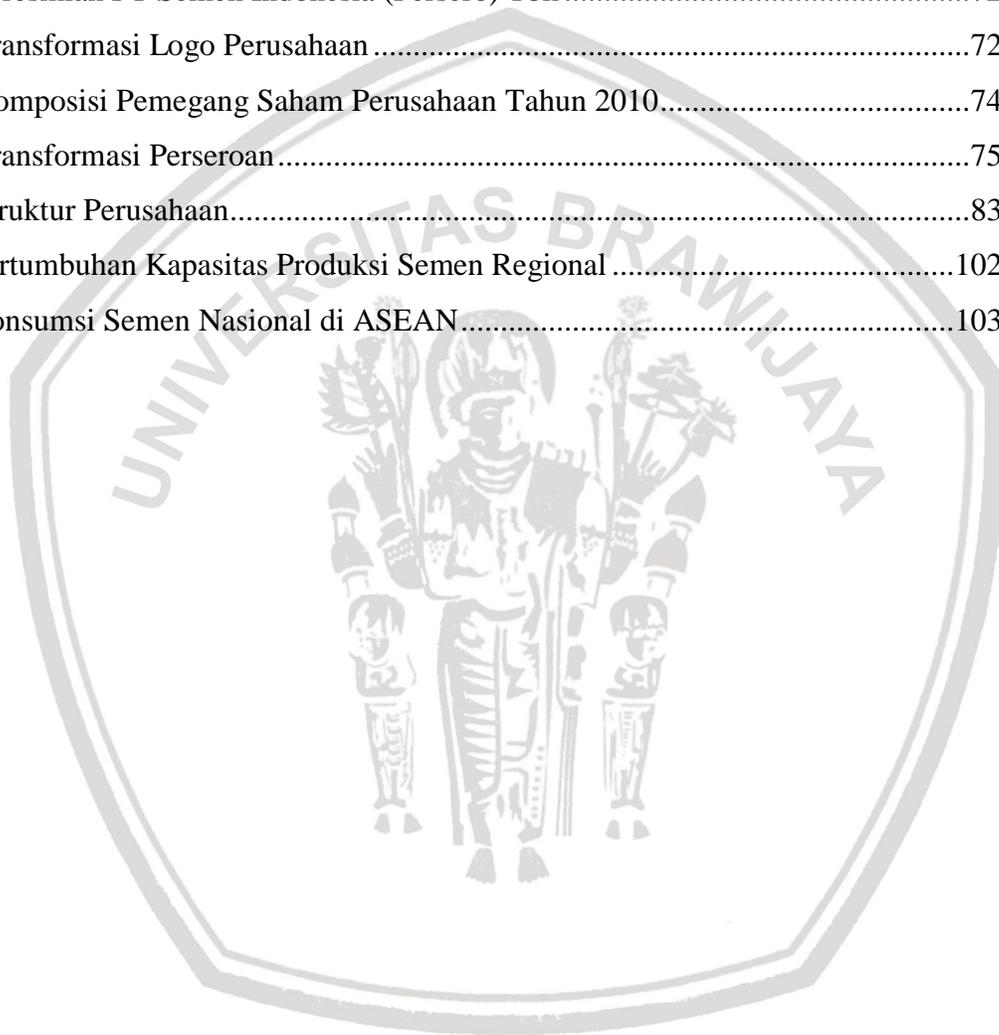
DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Data Konsumsi Semen di Indonesia 2015-2016.....	4
2.	Matriks SWOT dengan Faktor Internal dan Eksternal.....	61
3.	Pangsa Pasar Industri Semen Nasional (Semester I Tahun 2012).....	88
4	Kekuatan Strategis Perusahaan	94
5	Analisis Kinerja Keuangan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. 2009-2011	95
6	Sebaran Umur dan Jumlah Karyawan	98
7	Sebaran Jenjang Pendidikan dan Jumlah Karyawan	98
8	Hambatan Internal dan Eksternal dalam Melakukan Ekspansi	100
9	Peluang Perusahaan dalam Ekspansi Pasar ke Vietnam	102
10.	Kompetitor di Industri Persemanan Nasional dan Regional.....	106
11.	Pendatang Baru di Industri Persemanan Nasional.....	107
12.	Matriks SWOT.....	115



DAFTAR GAMBAR/BAGAN

No	Judul	Halaman
1.	Peta Semen di Indonesia.....	2
2.	Pangsa Pasar Domestik PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	4
3.	Perusahaan Semen yang Ada di Indonesia.....	6
4	Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan dalam Perspektif SWOT.....	59
5	Peresmian PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	72
6	Transformasi Logo Perusahaan	72
7	Komposisi Pemegang Saham Perusahaan Tahun 2010.....	74
8	Transformasi Perseroan.....	75
9	Struktur Perusahaan.....	83
10.	Pertumbuhan Kapasitas Produksi Semen Regional	102
11.	Konsumsi Semen Nasional di ASEAN.....	103



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdiri pada era yang dinamis, perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan bisnis. Hal ini sebagai suatu keharusan perusahaan supaya keeksistensiannya diakui dalam persaingan yang ketat. Keharusan ini juga berlaku untuk perusahaan semen yang komoditinya mendukung pembangunan infrastruktur, seperti jalan, perumahan, pusat perkantoran, dan sebagainya (okezone.com, diakses pada 7 November 2017)..

Industri konstruksi dan properti di Indonesia yang mendukung penjualan semen menunjukkan masih dalam tahap perkembangan. Dapat diindikasikan industri semen di Indonesia masih dapat mengoptimalkan utilitas dan potensinya untuk mencapai penjualan yang lebih tinggi lagi. Pertumbuhan dan permintaan semen di Indonesia trennya semakin meningkat. Menggeliatnya proyek pembangunan infrastruktur menjadi salah satu pemicu semakin bergairahnya pasar semen di Indonesia (bareksa.com, diakses pada 7 November 2017).

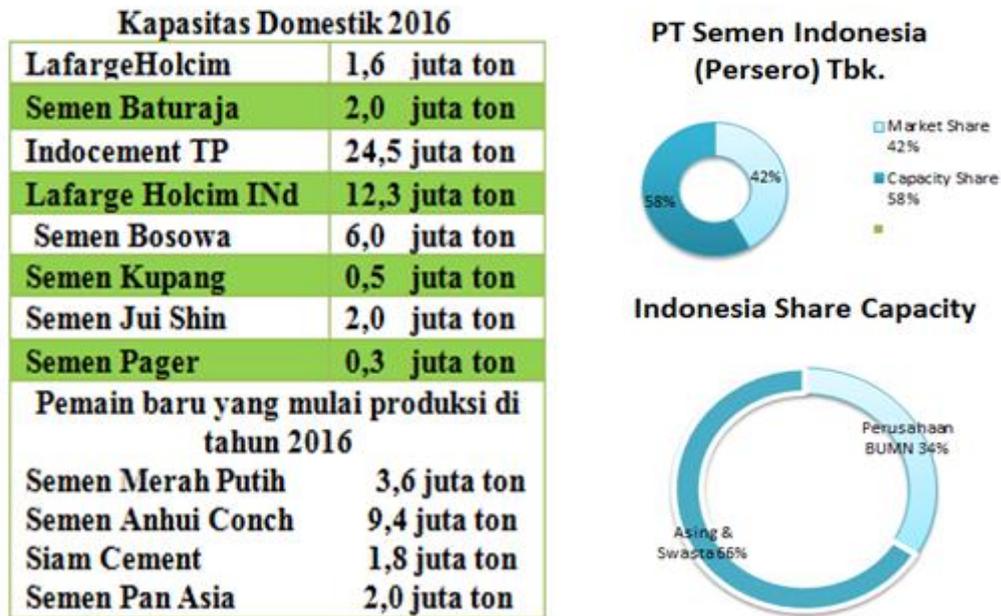
Pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla sedang gencar-gencarnya membangun infrastruktur di semua lini. Mulai dari pelabuhan, jalan tol, hingga jalur kereta api, guna mendorong pertumbuhan ekonomi di tengah lesunya kondisi ekonomi global. Dipicu lagi dengan program besar pemerintah, yang mencanangkan pembangunan sejuta rumah. Serta pembukaan jalan tol di Sumatera, Kalimantan, dan Papua.

Jumlah penduduk Indonesia yang besar, menjadikan pasar sangat terbuka lebar. Ini juga menjadi faktor pendorong kenaikan kapasitas dan ekspansi sejumlah produsen semen di Indonesia. Pasar yang menarik dan menjanjikan, menyedot minat investor untuk meramaikan pasar semen di negara ini. Banyak pemain lokal dengan jumlah jaringan infrastruktur yang kuat, tidak memudarkan niat pelaku asing untuk merebut pasar di Indonesia. Para kompetitor memiliki ragam kekuatan dan teknologi pendukung masing-masing (kompas.com, diakses pada 7 November 2017).



Gambar 1.1: Peta semen di Indonesia 2016
Sumber: Asosiasi Semen Indonesia

Lanjutan gambar 1.1 Peta Semen di Indonesia 2016

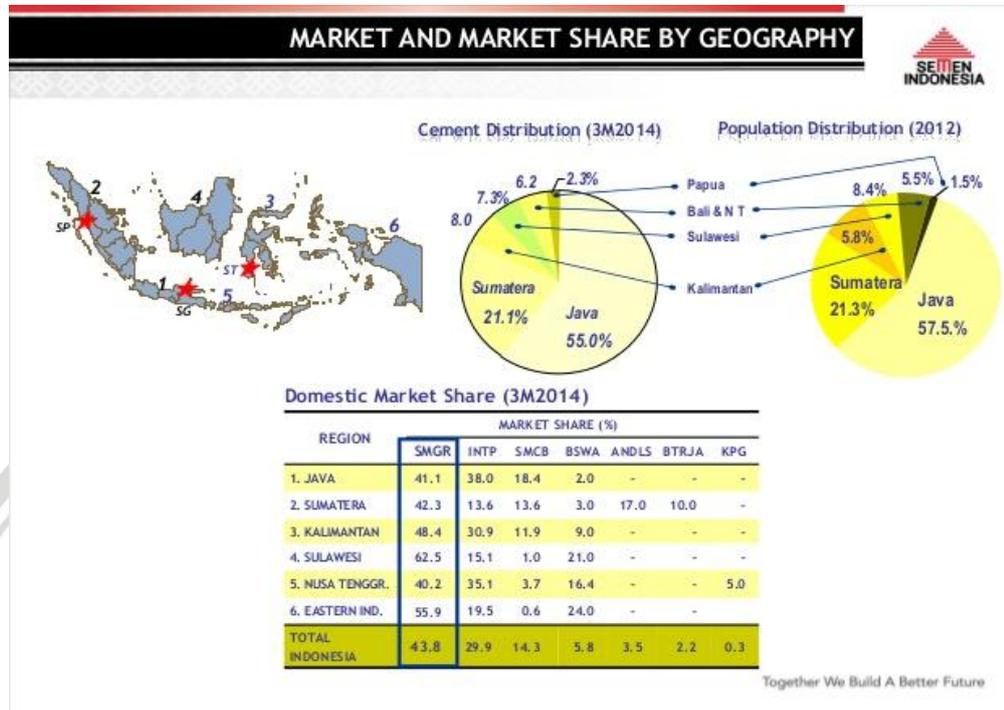


Gambar 1.1: Peta semen di Indonesia 2016
 Sumber: Asosiasi Semen Indonesia

Asosiasi Semen Indonesia mencatat akan ada 10 pemain baru yang akan membangun pabrik di sejumlah wilayah. Kehadiran pemain baru, sekaligus menguatkan posisi asing dan swasta di dalam industri persemenan. Menurut catatan Asosiasi Semen Indonesia perusahaan swasta dan asing saat ini telah menguasai 58 persen industri semen nasional, sedangkan sisanya 42 persen dipegang oleh dua BUMN semen, yakni Semen Indonesia dan Semen Baturaja.

Catatan Asosiasi Semen Indonesia, Indonesia merupakan produsen terbesar semen di Asia Tenggara dan mengalahkan Vietnam. Namun konsumsi semen di Indonesia masih terpusat di Jawa dikarenakan produk yang belum menyebar dan merata. Pulau Jawa masih menjadi pasar terbesar

dengan pangsa 57,5% , disusul Sumatra 21,3%, serta Sulawesi dan Kalimantan.



Gambar 1.2: Pangsa pasar domestik PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
Sumber: Presentasi Semen Indonesia Maret 2017

Tabel 1.1 Data konsumsi semen di Indonesia 2015-2016

AREA	JANUARY - AUGUST			SEPTEMBER			JANUARY - SEPTEMBER		
	2016	2015	± (%)	2016	2015	± (%)	2016	2015	± (%)
Jakarta	3.064.430	3.421.717	(9,9)	390.475	463.807	(15,8)	3.474.905	3.885.524	(10,6)
Banten	1.891.613	2.094.907	(9,7)	260.517	293.955	(11,4)	2.152.130	2.388.862	(9,9)
West Java	5.552.845	5.363.918	(0,2)	798.091	894.730	(10,8)	6.350.936	6.458.648	(1,7)
Central Java	4.845.869	4.342.345	11,6	741.533	733.171	1,1	5.587.402	5.075.526	10,1
Yogyakarta	604.977	600.433	0,8	99.922	95.148	5	704.899	695.581	1,3
East Java	5.315.246	4.999.645	6,3	811.460	790.843	2,6	6.126.706	5.790.488	5,8
Total Java	21.294.981	21.022.964	1,3	3.101.997	3.271.654	(5,2)	24.396.978	24.294.618	0,4
Sumatera	8.399.561	7.720.445	8,8	1.217.542	1.265.199	(3,1)	9.617.103	8.976.644	7,1
Kalimantan	2.691.560	3.051.837	(11,8)	390.570	406.832	(4,0)	3.082.130	3.458.669	(10,9)
Sulawesi	3.385.973	2.785.916	21,5	488.075	461.345	5,8	3.874.048	3.247.261	19,3
Nusa Tenggara	2.322.137	2.178.524	6,6	308.923	318.387	(3,0)	2.631.060	2.496.910	5,4
Maluku & Irian J.	976.128	859.430	13,6	126.372	114.930	10	1.102.499	974.360	13,2
Total Indonesia	39.070.339	37.619.116	3,9	5.633.478	5.829.347	(3,4)	44.703.817	43.448.463	2,9
Export Semen	303.395	368.744	(17,7)	46.999	45.666	2,9	350.394	414.410	(15,4)
Eksport Clinker	739.310	299.270	147	108.645	71.878	51,2	847.956	371.148	128,5
Total Export	1.042.705	668.014	56,1	155.644	117.544	32,4	1.198.349	785.558	52,5
Grand Total	40.113.044	38.287.130	4,8	5.789.123	5.946.891	(2,7)	45.902.167	44.234.021	3,8

(dalam satuan Ton)

Sumber : Asosiasi Semen Indonesia

Tahun 2012 adalah momentum bersejarah ketika PT Semen Gresik (Persero) Tbk. berganti nama menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dan menjadikan dirinya sebagai *strategic holding company*. PT Semen Gresik (SG) yang masih dalam proses pembentukan, PT Semen Padang (SP), PT Semen Tonasa (ST) sebagai *operating company* yang setara berada dibawah *strategic holding company* dan bertugas untuk fokus pada *operational excellencies*. Pembentukan Semen Indonesia (SI) bertujuan memperkuat pondasi bisnis dan sinergisitas di lingkungan Semen Gresik Group. Transformasi perseroan ini juga sebagai upaya dalam peningkatan kinerja. *Operating company* harus bersaing dalam upaya melakukan efisiensi produksi dan memaksimalkan utilisasi. Sedangkan *strategic holding company* bertugas untuk mengelola logistik, kebijakan penetapan harga, peta persaingan, pengelolaan *capital expenditure* (capex) dan pembangunan pabrik baru (Semen Indonesia, 2017).

Transformasi perseroan ini, Semen Indonesia mampu menguasai 42,23% dari seluruh kapasitas domestik untuk produk semen. Dibalik peluang dan keunggulan tersebut, ada beberapa ancaman serius yang harus dipertimbangkan lebih lanjut oleh Semen Indonesia. Ancaman-ancaman tersebut yaitu ancaman dari beberapa kompetitor lokal dan global yang kini mulai mengembangkan investasinya di nusantara. Ancaman dari kinerja bursa saham, fluktuatifnya nilai tukar, serta meningkatnya laju pertumbuhan ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi.

Persaingan di sektor industri persemenan di Indonesia yang semakin kompetitif, membuat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. turut serta dalam mengimplementasikan manajemen strategis untuk melakukan ekspansi pasar luar negeri dan menjadi perusahaan BUMN pertama yang *Go Internasional*. Implementasi manajemen strategis tersebut dapat menjadi keputusan yang tepat dalam menghadapi para pesaing di industri semen nasional.

Pesaing PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang berasal dari pihak swasta yakni : PT Holcim Indonesia Tbk, PT Indocement Tunggal Perkasa Tbk, PT Semen Bosowa Maros, dan industri semen yang berskala kecil yang mampu menjadi pesaing di daerah masing-masing, Hal tersebut yang menjadi perhatian khusus bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. bahwa para kompetitor tersebut juga turut serta dan bersaing dalam kaitannya dengan implementasi manajemen strategis yang dianggap tepat untuk menjadi perusahaan semen yang mampu menjadi *leader* pada industri tersebut.



Gambar 1.3: Perusahaan semen yang ada di Indonesia
Sumber: Semen Indonesia

Berdasarkan uraian tersebut, dibutuhkan manajemen strategis untuk mengetahui strategi yang terbaik untuk membuat Semen Indonesia mampu melawan ancaman-ancaman. Serta menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki. Lebih jauh lagi, strategi ini diimplementasikan pada setiap manajemen untuk mencapai tujuan bisnis level korporasi. Secara umum, strategi merupakan serangkaian tindakan yang terencana dan dilakukan secara sadar oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Strategi Bisnis (Strategi Persaingan) berlangsung pada tingkat unit bisnis atau lini produk, berfokus pada peningkatan posisi bersaing (Griffin, 2006: 157). Penerapan strategi yang tepat merupakan harapan setiap perusahaan dalam setiap implementasi strategi yang diterapkan, karena seperti yang diketahui bahwa ada berbagai macam manajemen strategi yang dapat ditempuh untuk mengembangkan pangsa pasar perusahaan dalam mencapai target yang sudah disepakati. Setiap situasi kompetitif, pemenang adalah mereka yang memiliki strategi yang lebih baik. Pada intinya, strategi diperlukan dalam mencapai kinerja yang unggul. Strategi bisnis menggambarkan tindakan-tindakan berlandaskan tujuan yang akan diambil suatu perusahaan dalam mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Mendapatkan keunggulan kompetitif, suatu organisasi harus menyediakan barang dan jasa yang dinilai lebih tinggi oleh konsumen dibandingkan organisasi pesaing, atau barang dan jasa yang serupa dengan pesaing tapi dengan harga yang lebih rendah. Demikian, esensi dari strategi itu adalah menjadi berbeda dari lawan dan sifatnya yang unik. Manajer memenuhi

perbedaan ini melalui *strategic positioning*, menempatkan posisi unik dalam suatu industri yang memungkinkan perusahaan memberikan nilai kepada konsumen, dengan mengendalikan biaya.

Strategi Perusahaan bertujuan untuk menetapkan keseluruhan sikap perusahaan terhadap pertumbuhan dan cara perusahaan mengelola bisnis atau lini produknya. Kunci keberhasilan dalam strategi ini adalah mengkombinasikan sejumlah aktivitas untuk memasang posisi unik dalam suatu industri. Strategi bisnis dikatakan efektif jika mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melayani pelanggan dengan cara yang berbeda dan dengan hasil yang lebih baik. Strategi ini dari sudut pandang konsumen efektif jika dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan baik dan jika pelanggan lebih memilih kita karena mampu memberikan manfaat yang lebih tinggi dengan biaya atau pengorbanan yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

Perusahaan membutuhkan pengamatan dalam menentukan strategi yang akan diterapkan sesuai pada pasar di negara tujuan. *Entry mode* merupakan sebuah langkah awal bagi perusahaan sebelum memutuskan untuk membangun cabang perusahaan yang salah satunya dipengaruhi oleh strategi awal perusahaan. *Entry mode* didefinisikan sebagai pengaturan institusional perusahaan dalam mengelola produk, teknologi, keterampilan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya hingga mencapai pasar (Daniels, dkk 2007: 352). Kesesuaian strategi yang digunakan selama *entry mode* akan dapat menentukan keberhasilan perusahaan di area tersebut serta berpengaruh pada

strategi yang akan digunakan pada proses marketing dan produksi perusahaan di area tersebut (Koch, 2001:67-68).

Ekspansi dan pengembangan yang dilakukan perusahaan ini juga membutuhkan sebuah perencanaan yang matang dan strategi yang sesuai agar profit yang didapatkan lebih maksimal. Perusahaan dapat menggunakan strategi multinasional atau global yang ditentukan dari tujuan perusahaan tersebut dan bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan tersebut. Namun sebelum menentukan strategi yang akan digunakan dalam ekspansi tersebut, perusahaan harus melakukan pemilihan atau seleksi pada area yang dituju dalam proses ekspansi. Setelah itu, perusahaan haruslah menerapkan strategi tersebut dalam proses moda masuk diawal pendirian perusahaan cabang dimana kesesuaian strategi akan berpengaruh pada performa perusahaan cabang kedepannya. Langkah selanjutnya perusahaan melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dikenal dengan analisis SWOT.

SWOT merupakan analisis berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan misi, visi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan yang strategis sangat memerlukan analisa SWOT di lingkungan perusahaan

Kemudian perusahaan akan merumuskan sasaran. Sasaran menjelaskan tujuan-tujuan yang spesifik dalam jumlah dan waktu. Demikian sasaran memudahkan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian strategi. Sasaran perusahaan dapat berupa profitabilitas, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan teknologi, pengembangan sumber daya manusia, hubungan antar karyawan, dan tanggung jawab sosial. Sasaran menunjukkan apa yang ingin dicapai suatu perusahaan.

Berbagai landasan serta alasan yang telah diulas tersebut, membuat peneliti sangat tertarik untuk mendalami serta mengetahui alasan pemilihan strategi dan landasan-landasan yang menjadi asas dari pengambilan keputusan dalam melakukan strategi ekspansi guna mengembangkan bisnis di pasar global oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang mengakuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam dengan menggunakan analisis SWOT dan matriks SWOT. Mengacu pada paparan yang telah dikemukakan, maka peneliti tertarik untuk menyusun penelitian ini dengan judul “Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global (Studi Kasus Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement Company Di Vietnam)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan masalah penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut :

1. Apa faktor penyebab yang mempengaruhi keputusan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global?
2. Strategi apa yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global?
3. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam mengimplementasikan strategi untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis faktor-faktor penyebab yang mempengaruhi keputusan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global.
2. Mengetahui strategi apa yang diterapkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global.

3. Menganalisis bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam mengimplementasikan strategi untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global.

D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan manfaat dalam pemahaman teori mengenai manajemen strategis dalam perusahaan dan hubungannya dengan proses ekspansi guna mengembangkan bisnis yang berorientasi ekspor, sehingga dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan yang akan melakukan ekspansi bisnis.
 - b. Sebagai bahan referensi yang bermanfaat bagi pihak lain, khususnya bagi peneliti yang berminat melakukan penelitian serupa dimasa masa yang akan datang, demi pengembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen strategi perusahaan.
2. Secara Praktis
 - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan serta pemikiran bagi para pimpinan perusahaan dalam menetapkan strategi yang terbaik dan tepat bagi perusahaan, dengan mengacu pada analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam kaitannya terhadap ekspansi bisnis.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai sumber masukan atau informasi ilmiah tentang landasan pertimbangan dalam melakukan ekspansi bisnis dimasa depan.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang isi penelitian ini dibagi dalam bab – bab dan sub bab. Didalam masing – masing bab memiliki sub bab yang memiliki keterkaitan. Berikut ini adalah garis besar masing – masing bab.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi penjelasan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori mengenai teori – teori dan kajian terkait penelitian terdahulu, laporan keuangan perbankan, perbankan dalam perekonomian, analisis kinerja keuangan perbankan, kerangka pemikiran, model konsep, model hipotesis, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan tentang metode penelitian yang digunakan meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum lokasi penelitian, analisis statistik deskriptif, hasil pengujian asumsi klasik, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran dan keterbatasan dalam penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Empiris

Penelitian terdahulu merupakan bahan perbandingan bagi peneliti dalam melakukan penelitian dan menganalisis persamaan dan perbedaan dari hasil penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut :

1. Alyoubi (2015)

Pada tahun 2015, Alyoubi melakukan penelitian yang berjudul "*Decision Support System And Knowledge-Based Strategic Management*". Penelitian ini menganalisis pentingnya kontribusi knowledge management (KM) dalam pengambilan keputusan suatu organisasi dengan menggunakan DSS (Decision Support System) yang telah disinergikan dengan sistem manajemen pengetahuan yang telah berevolusi dari konsep sebelumnya "pengolahan data" dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai bantuan Information System (IS) yang sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sinergi DSS dan KM dapat menghasilkan GSS (Group Support System) yang di dalamnya meliputi brainstorming, evaluasi gagasan, dan fasilitas komunikasi, serta manajemen strategi bisnis yang berpotensi memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui studi terperinci mengenai faktor lingkungan. DSS secara otomatis dipandang sebagai fungsi pendukung utama, karena memungkinkan operator pengetahuan dan pengambil keputusan membuat keputusan dengan tepat melalui studi variabel

semi dan terstruktur yang efektif mengenai faktor lingkungan eksternal. Pengetahuan merupakan faktor kunci bagi sebuah organisasi untuk membangun strategi yang berkelanjutan. Memiliki informasi yang tepat dan bersamaan dengan penggunaan pengetahuan yang tepat juga adalah salah satu kunci kesuksesan. Ini berarti bahwa konsep KM sama pentingnya dengan manajemen strategis. DSS melalui peningkatan manajemen pengetahuan dapat memungkinkan pengambil keputusan mengambil keputusan strategis yang lebih tepat.

2. Charity (2016)

Pada tahun 2016, Charity melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Strategi Dalam Memasuki Pasar Internasional (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia Dalam Ekspansi Di Myanmar)”. Penelitian ini menganalisis PT Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang dimiliki visi menjadi pemimpin pemain TIMES di kawasan regional, dan dapat melakukan ekspansi. Perusahaan mulai berekspansi sejak tahun 2011 dan 2012 di Myanmar. Sebuah perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam memasuki pasar internasional untuk memperluas pasar di Myanmar dan mampu bersaing di Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh perusahaan, untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan, dan juga untuk menganalisis strategi yang tepat untuk perusahaan. PT Telekomunikasi Indonesia sudah menerapkan strategi yang tepat dengan strategi pengembangan, namun untuk mendukung kegiatan ekspansi di Myanmar perusahaan perlu melakukan beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan

berdasarkan visi, misi, analisis internal dan analisis eksternal. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats*), dengan matriks EFAS, IFAS, IE dan SWOT. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom memasuki pasar internasional dengan cara ekspansi pasar. Strategi yang diimplementasikan PT Telkom termasuk pada strategi pertumbuhan. Hal ini dikarenakan PT Telkom memiliki strategi dengan tujuan untuk terus bergerak maju dan memperluas pasar serta menjadi pemain unggul di kawasan regional. Strategi ekspansi yang dilakukan perusahaan di Myanmar dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

3. **Fang (2016)**

Pada tahun 2016, Fang melakukan penelitian yang berjudul “*New Evidence On Alliance Experience And Acquisition Performance Short-Run Pain, Long-Run Gain?*”. Penelitian ini menganalisis strategi yang kompleks digabungkan dengan aliansi strategis dengan akuisisi yang berkaitan dengan pasar produk baru dan sejauh mana aliansi pra-akuisisi mempengaruhi kinerja saham jangka pendek dan jangka panjang untuk mengakuisisi perusahaan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa berfokus pada diversifikasi akuisisi, konsekuensi finansial dengan menggunakan strategi yang kompleks yang menggabungkan aliansi strategis dan akuisisi untuk menembus pasar baru. Peserta aliansi dapat mengamati bagaimana mitra mereka beroperasi dan dengan demikian menyerap informasi atau pengetahuan berharga yang diperlukan untuk unggul dalam lingkungan yang berbeda. Selain itu, belajar dari aliansi sebelumnya di industri

target memungkinkan pengakuisisi untuk mengidentifikasi target lebih baik dan menyesuaikan dengan operasi target. Meskipun demikian, aktivitas aliansi dikaitkan dengan tumpahan informasi penting, yang dapat melemahkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan hambatan masuk.

4. Sacek (2016)

Pada tahun 2017, Sacek melakukan penelitian yang berjudul “*Critical Factors Of Pre-Acquisition Due Diligence In Cross-Border Acquisitions*”. Penelitian ini menganalisis akuisisi lintas batas memainkan peran penting dalam pengembangan strategi perusahaan dan ekspansi internasional yang telah diteliti secara intensif melalui lensa manajemen strategis, keuangan perusahaan, keuangan perilaku, dan lain-lain untuk mengevaluasi pra-akuisisi. Mengetahui faktor-faktor dan uji kelayakan pra-akuisisi sangat penting sebelum mengambil keputusan untuk melakukan akuisisi karena berkaitan dengan berhasil atau tidak akuisisi. Uji kelayakan pra-akuisisi secara teoritis sesuai dengan teori pembelajaran organisasi, dimana semakin banyak perusahaan yang memperoleh pengetahuan tentang target akuisisi, semakin tinggi kemungkinan akuisisi berhasil. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dengan menggunakan ukuran multidimensi faktor kritis, bukti empiris didasarkan pada 85 akuisisi lintas batas yang terjadi antara tahun 2007 dan 2013 di industri otomotif Eropa. Analisis kuantitatif menemukan hubungan positif antara Pilihan Mitra Strategis, Kemampuan Bisnis dan Pengetahuan SDM, dan Faktor Keuangan dan Premi Akuisisi sebagai faktor penting dari uji kelayakan dan keberhasilan akuisisi. Hubungan terkuat antara kemampuan bisnis dan transfer pengetahuan sebagai aset utama untuk

mewujudkan nilai sinergi dan akuisisi yang berhasil. Berdasarkan konteks ini, penilaian kemampuan bisnis dari target akuisisi diklasifikasikan sebagai tantangan utama untuk mencerminkan kesesuaian harga akuisisi dan membangun nilai generasi dari gabungan perusahaan pada tahap pasca akuisisi.

5. Fortune (2017)

Pada tahun 2017, Fortune melakukan penelitian yang berjudul “*Acquisition As A Mechanism Of Market Evolution: An Evolutionary Perspective On How Acquisition Creates Value*”. Penelitian ini menganalisis potensi masalah yang timbul dari dasar pemikiran berbasis sumber daya dalam kerangka evolusioner dinamika bisnis. Dinamika bisnis berkaitan dengan studi tentang bagaimana bisnis dan perusahaan berubah dalam menghadapi hambatan. Lensa dinamika bisnis menekankan peran akuisisi sebagai wahana perubahan. Asumsi pendekatan evolusioner terhadap akuisisi dari perspektif sumber daya dan kemampuan tingkat perusahaan menetapkan dasar implikasi adaptif dan selektif akuisisi di berbagai tingkat analisis. Adanya implikasi adaptif dan selektif yang terjadi di berbagai tingkat analisis menunjukkan bahwa akuisisi merupakan mekanisme evolusi pasar, yang memberikan penjelasan potensial untuk bertahannya akuisisi mengingat ketidakmampuan meningkatkan nilai pemegang saham pada tingkat perusahaan. Aktivitas akuisisi dalam industri telekomunikasi merupakan contoh penting dari kontribusi kegiatan akuisisi terhadap evolusi suatu industri meskipun tidak adanya peningkatan nilai pemegang saham. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Perspektif evolusioner menyoroti peran kekuatan adaptif dan selektif yang beroperasi di berbagai tingkat analisis dalam evolusi pasar. Implikasi

adaptif dan selektif akuisisi menunjukkan kemampuan akuisisi berfungsi sebagai mekanisme evolusi pasar. Membangun akuisisi sebagai mekanisme evolusi pasar sangat berharga karena perspektif ini menyoroti aspek bertingkat dan temporal yang terlibat dalam mengevaluasi dampak dari aktivitas akuisisi.

6. Oberg (2017)

Pada tahun 2017, Oberg melakukan penelitian yang berjudul “*Transferring Acquisition Knowledge - sources, directions, and outcomes* dengan judul pendek *Stakeholders and acquisition knowledge*”. Penelitian ini menggambarkan transfer pengetahuan dalam memajukan perusahaan melalui kegiatan merger dan akuisisi dengan mempertimbangkan pengalaman perusahaan sebelumnya. Hal ini mengindikasikan transfer pengetahuan dari satu akuisisi ke akuisisi berikutnya, dengan pihak yang mengakuisisi menjadi pembawa pengetahuan tersebut dengan menunjukkan bagaimana memperoleh dan mengintegrasikan pengetahuan. Penelitian ini mengklasifikasikan sumber daya, arahan, dan hasil transfer pengetahuan pada akuisisi dari sudut pandang pemangku kepentingan. Fokus pada pemangku kepentingan eksternal, dan pengetahuan dibagi antara pengetahuan tentang perolehan dan pengetahuan tentang pengintegrasian, dengan demikian berhubungan dengan tahap akuisisi pra dan pasca merger. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan tentang perolehan mengikuti dari pengetahuan umum di tingkat sektor, sementara pihak yang spesifik dan teridentifikasi - termasuk pelanggan, pesaing, dan pihak yang diakuisisi - adalah sumber pengetahuan tentang integrasi. Pengetahuan tentang perolehan lebih sering ditransfer melalui perantara, sementara pengetahuan tentang integrasi ditransfer

langsung dari pemangku kepentingan eksternal tertentu yang memiliki hubungan dekat kepada perusahaan pengakuisisi. Pengetahuan tentang pengintegrasian juga lebih terkait dengan kegagalan dan menunjukkan apa yang tidak boleh dilakukan, sementara pengetahuan tentang perolehan biasanya bersifat meniru. Terlepas dari apakah pengetahuan dipindahkan dari sekelompok pemangku kepentingan atau pihak tertentu, pemangku kepentingan serupa dengan perusahaan pengakuisisi. Dalam kasus ini, mereka diwakili oleh perusahaan besar dan matang. Hal ini dapat diharapkan berdasarkan bagaimana kemiripan antar pihak (pemangku kepentingan eksternal dan perusahaan pengakuisisi) akan memudahkan transfer pengetahuan, dan juga berarti bahwa pengetahuan tersebut lebih relevan bagi penerima (karena bertindak dalam situasi yang sesuai). Ketergantungan perusahaan terhadap orang lain diharapkan lebih besar jika partai yang menjadi andalan perusahaan tersebut merupakan pihak yang penting, dan partai-partai semacam itu seringkali merupakan perusahaan berukuran besar dan mapan. Dalam kasus ini, pengakuisisi memiliki pengalaman terbatas atau tidak memiliki pengalaman untuk melakukan akuisisi serupa. Oleh karena itu, pemangku kepentingan eksternal mungkin telah melengkapi kekurangan pengalaman. Namun, bisa juga disarankan agar pengakuisisi yang lebih berpengalaman akan belajar dari pemangku kepentingan eksternal. Ini akan menjadi konsekuensi dari ketergantungan perusahaan. Persamaan akuisisi untuk perusahaan yang berpengalaman juga bisa lebih besar antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal dari pada di antara akuisisi yang dilakukan oleh perusahaan. Pemangku kepentingan eksternal juga

memungkinkan perusahaan untuk memperluas bidang pengetahuan baru dan tidak terjebak di dalam cara-cara menangani masalah.

7. **Giannopoulos (2017)**

Pada tahun 2017, Giannopoulos melakukan penelitian yang berjudul “*Strategic management and promotion issues in international research cooperation*”.

Penelitian ini menganalisis isu-isu yang terlibat dalam membangun kegiatan kerjasama penelitian internasional multilateral, berkelanjutan dan seimbang dengan referensi khusus untuk penelitian transportasi. Dengan menggunakan studi kasus pengalaman dari Inisiatif Pemrograman Bersama Eropa (JPI) yang sedang berlangsung di antara negara-negara Eropa di bawah dukungan dari Komisi Eropa Inisiatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa JPI memberikan contoh yang baik mengenai kerangka kerja yang berfungsi untuk kerjasama internasional multilateral yang dapat dijadikan blueprint untuk kerjasama antara negara-negara lain di tingkat global. Kondisi sosial ekonomi internasional saat ini menguntungkan untuk menciptakan dan memulai beberapa bentuk kerjasama internasional yang lebih maju dan inovasi. Visi tersebut adalah untuk menciptakan kerangka berkelanjutan untuk kerja sama internasional multilateral yang akan merespons “kebutuhan” global untuk penelitian semacam itu, "setara" dalam penyediaan sumber daya oleh semua pihak yang berpartisipasi, yang diatur dengan baik dan berkelanjutan secara finansial. Untuk mencapai visi, harmonisasi dan koordinasi yang lebih global terhadap kondisi penyediaan pekerjaan penelitian harus dicapai, berdasarkan pedoman dan tolok ukur. Selain itu, sejumlah Organisasi Riset yang ada, Pusat Promosi dan Jaringan Kerjasama

Internasional, ICPNC akan didedikasikan sebagai *Center of excellence* yang mempromosikan "kerja sama internasional". Mereka diharapkan bekerja (sesuai dengan peraturan dan kriteria tertentu yang perlu dikembangkan) untuk mempromosikan kegiatan kerjasama penelitian internasional bekerjasama dengan IRCC (*Immigration, Refugees and Citizenship Canada*).



B. Ringkasan Kajian Empiris

Tabel 2.1 – Ringkasan Kajian Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Alyoubi (2015)	<i>Decision Support System And Knowledge-Based Strategic Management</i>	Pentingnya kontribusi knowledge management (KM) dalam pengambilan keputusan suatu organisasi dengan menggunakan DSS (Decision Support System) yang telah disinergikan dengan sistem manajemen pengetahuan	Sinergi DSS dan KM dapat menghasilkan GSS (Group Support System) yang di dalamnya meliputi brainstorming, evaluasi gagasan, dan fasilitas komunikasi, serta manajemen strategi bisnis yang berpotensi memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif melalui studi terperinci mengenai faktor lingkungan. Dengan begitu, DSS secara otomatis dipandang sebagai fungsi pendukung utama, karena memungkinkan operator pengetahuan dan pengambil keputusan membuat keputusan dengan tepat melalui studi variabel semi dan terstruktur yang efektif mengenai faktor lingkungan eksternal.



Lanjutan Tabel 2.1 – Ringkasan Kajian Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Charity (2016)	Analisis Strategi Dalam Memasuki Pasar Internasional (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia Dalam Ekspansi Di Myanmar)	Strategi yang tepat PT Telekomunikasi Indonesia dalam memasuki pasar internasional untuk memperluas pasar di Myanmar dan mampu bersaing di Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2016 dimana beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan berdasarkan visi, misi, analisis internal dan analisis eksternal.	PT Telkom memasuki pasar internasional dengan cara ekspansi pasar. Strategi yang diimplementasikan PT Telkom termasuk pada strategi pertumbuhan. Hal ini dikarenakan PT Telkom memiliki strategi dengan tujuan untuk terus bergerak maju dan memperluas pasar serta menjadi pemain unggul di kawasan regional. Strategi ekspansi yang dilakukan perusahaan di Myanmar dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.
3.	Fang (2016)	<i>New Evidence On Alliance Experience And Acquisition Performance Short-Run Pain, Long-Run Gain?</i>	Diversifikasi akuisisi, konsekuensi finansial dengan menggunakan strategi yang kompleks yang menggabungkan aliansi strategis dan akuisisi untuk menembus pasar baru	Peserta aliansi dapat mengamati bagaimana mitra mereka beroperasi dan dengan demikian menyerap informasi atau pengetahuan berharga yang diperlukan untuk unggul dalam lingkungan yang berbeda. Selain itu, belajar dari aliansi sebelumnya di industri target memungkinkan pengakuisisi untuk mengidentifikasi

				target lebih baik dan menyesuaikan dengan operasi target.
--	--	--	--	---



Lanjutan Tabel 2.1 – Ringkasan Kajian Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Sacek (2016)	<i>Critical Factors Of Pre-Acquisition Due Diligence In Cross-Border Acquisitions</i>	Mengetahui faktor-faktor dan uji kelayakan pra-akuisisi sangat penting sebelum mengambil keputusan untuk melakukan akuisisi karena berkaitan dengan berhasil atau tidak akuisisi	Analisis kuantitatif menemukan hubungan positif antara Pilihan Mitra Strategis, Kemampuan Bisnis dan Pengetahuan SDM, dan Faktor Keuangan dan Premi Akuisisi sebagai faktor penting dari uji kelayakan dan keberhasilan akuisisi. Hubungan terkuat antara kemampuan bisnis dan transfer pengetahuan sebagai aset utama untuk mewujudkan nilai sinergi dan akuisisi yang berhasil
5.	Fortune (2017)	<i>Acquisition As A Mechanism Of Market Evolution: An Evolutionary Perspective On How Acquisition Creates Value</i>	Adanya implikasi adaptif dan selektif yang terjadi di berbagai tingkat analisis menunjukkan bahwa akuisisi merupakan mekanisme evolusi pasar, potensi bertahannya akuisisi mengingat ketidakmampuan meningkatkan nilai pemegang saham pada	Perspektif evolusioner menyoroti peran kekuatan adaptif dan selektif yang beroperasi di berbagai tingkat analisis dalam evolusi pasar. Implikasi adaptif dan selektif akuisisi menunjukkan kemampuan akuisisi berfungsi sebagai mekanisme evolusi pasar. Membangun akuisisi sebagai mekanisme evolusi pasar sangat berharga karena perspektif ini menyoroti aspek bertingkat dan Temporal yang terlibat dalam mengevaluasi dampak dari aktivitas

			tingkat perusahaan	akuisisi.
--	--	--	--------------------	-----------



Lanjutan Tabel 2.1 – Ringkasan Kajian Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Oberg (2017)	<i>Transferring Acquisition Knowledge - sources, directions, and outcomes</i> dengan judul pendek <i>Stakeholders and acquisition knowledge</i>)	transfer pengetahuan dalam memajukan perusahaan melalui kegiatan merger dan akuisisi dengan mempertimbangkan pengalaman perusahaan sebelumnya	pengetahuan tentang perolehan mengikuti dari pengetahuan umum di tingkat sektor, sementara pihak yang spesifik dan teridentifikasi - termasuk pelanggan, pesaing, dan pihak yang diakuisisi - adalah sumber pengetahuan tentang integrasi. Pengetahuan tentang perolehan lebih sering ditransfer melalui perantara, sementara pengetahuan tentang integrasi ditransfer langsung dari pemangku kepentingan eksternal tertentu yang memiliki hubungan dekat kepada perusahaan pengakuisisi.
7.	Giannopoulos (2017)	<i>Strategic Management And Promotion Issues In International Research Cooperation</i>	Isu-isu yang terlibat dalam membangun kegiatan kerjasama penelitian internasional multilateral, berkelanjutan dan seimbang dengan referensi khusus untuk penelitian transportasi	JPI memberikan contoh yang baik mengenai kerangka kerja yang berfungsi untuk kerjasama internasional multilateral yang dapat dijadikan blueprint untuk kerjasama antara negara-negara lain di tingkat global. Kondisi sosial ekonomi internasional saat ini menguntungkan untuk menciptakan dan memulai beberapa bentuk kerjasama internasional yang lebih maju dan inovasi. Visi tersebut adalah untuk menciptakan kerangka berkelanjutan untuk

				kerja sama internasional multilateral.
--	--	--	--	--

Sumber: Data diolah 2018



C. Tinjauan Teoritis

1. Manajemen strategi

Manajemen strategik (*strategic management*) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial (Wheelen dan Hunger, 2004:2) yang dihasilkan dari proses formulasi dan implementasi rencana (Pearce dan Robinson, 2005:3) dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Manajemen strategik juga dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahan (*directing*), pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategis perusahaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Hal ini strategi dipahami bukan hanya sebagai “berbagai cara untuk mencapai tujuan itu sendiri (*ways to achieve ends*) melainkan mencakup pula penentuan berbagai tujuan itu sendiri. Sebagai mana dirumuskan oleh Chandler, strategi merupakan: “the determination of long-term goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”. Strategi dipahami pula sebagai sebuah pola yang mencakup di dalamnya baik strategi yang direncanakan (*intended strategy* dan *deliberate strategy*) maupun strategi yang pada awalnya tidak dimaksudkan oleh perusahaan (*emerging strategy*) tetapi menjadi strategi yang dipertimbangkan bahkan dipilih oleh perusahaan untuk diimplementasikan (*realized strategy*).

Manajemen strategi berkenaan dengan pengelolaan berbagai keputusan strategis (*strategic decision*), yakni berbagai keputusan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Keputusan

strategis dapat diambil oleh manajemen puncak pada tingkat korporasi maupun pada tingkat unit bisnis (divisi). Keputusan strategis pada tingkat korporasi bagi perusahaan yang memiliki beberapa unit usaha, akan diterjemahkan ke dalam berbagai keputusan strategis di tingkat unit usaha.

Keputusan strategis tidak akan memiliki arti apapun jika keputusan strategis tersebut tidak diterjemahkan ke dalam tindakan strategis. Tindakan strategis merupakan implementasi dari berbagai keputusan strategis yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tindakan strategis (*strategic action*) sendiri dapat didefinisikan sebagai berbagai tindakan manajerial yang akan mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam jangka panjang.

Strategi yang dikembangkan perusahaan melalui proses manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan untuk menilai keunggulan kompetitif perusahaan antara lain mencakup indikator-indikator kinerja akuntansi dan kinerja ekonomi (Barney dan Hasterly, 2008). Melalui analisis laporan keuangan sebuah perusahaan, maka akan diperoleh informasi mengenai kinerja akuntansi (*accounting performance*) sebuah perusahaan baik dilihat dari sisi profitabilitas maupun rasio-rasio keuangan. Dengan membandingkan kinerja akuntansi sebuah perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lainnya dalam satu industri, maka akan dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan dibandingkan pesaing, yakni apakah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ataukah tidak.

Manajemen strategik merupakan sebuah proses untuk menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah input yang diperoleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, strategi yang dimiliki perusahaan pada saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini perusahaan akan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan) dan analisis lingkungan eksternal perusahaan (melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman). Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan tujuan. selanjutnya perusahaan dapat memilih alternatif strategi yang dianggap paling baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen strategik juga berkaitan dengan proses implementasi dan pengendalian strategi yang dibuat pada level korporasi, level bisnis, dan level fungsional.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan manajemen strategik melibatkan manajer-manajer dari level rendah dan personel kunci (*key personnel*) dalam pengembangan rencana strategis (*strategic plans*). Hal ini bertujuan agar rencana strategi yang dibuat mendapatkan komitmen secara luas dari sumber daya manusia perusahaan. Dengan demikian manajemen puncak masih merupakan pihak yang inisiatif bagi pembuatan rencana startegis, tetapi strategi yang diusulkan bisa datang dari bagian manaoun di dalam organisasi perusahaan. Hal ini berbeda dengan penerapan konsep perencanaan strategis, dimana pembuatan rencana strategis hanya dilakukan oleh manajemen puncak perusahaan, sehingga

strategi yang muncul juga didominasi oleh strategi yang berasal dari manajemen puncak.

2. Strategi korporasi

Dalam literatur manajemen stratejik, para peneliti mencoba mendefinisikan strategi korporat sebagai:

Strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut (Coulter, 2002:250). Suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya (Collis & Montgomery, 1998:5).

Strategi korporat tidak hanya sekedar operasi kantor pusat. Apapun strategi yang dipilih oleh perusahaan, kebanyakan penciptaan nilai direalisasikan oleh unit bisnis perusahaan melalui kemampuannya dalam memproduksi dan menyampaikan barang dan atau jasa kepada para pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mensinergikan aktivitas berbagai bisnisnya sehingga memperoleh keunggulan kompetitif dari masing-masing unit bisnisnya. Strategi korporat perlu penguasaan strategi bisnis, hubungan antara bagian dengan keseluruhan perusahaan, konfigurasi ruang lingkup pasar, dan koordinasi antara unit bisnis yang dimiliki perusahaan (Collis & Montgomery, 1998:5-7).

Aspek penting dalam strategi korporat yang mempengaruhi bagaimana suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran stratejiknya adalah apakah organisasi tersebut memiliki bisnis tunggal ataukah beroperasi dengan banyak bisnis (multibisnis).

Organisasi bisnis tunggal terutama beroperasi pada satu industri sedangkan organisasi multibisnis beroperasi pada lebih dari satu industri. Sebagai contoh, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. merupakan bentuk badan usaha milik negara sebagai organisasi bisnis tunggal karena PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. masih merupakan sebuah perusahaan semen dan berkompetisi terutama pada industri persemenan walaupun memiliki bermacam produk semen dan bermacam pasar. Di lain pihak, PT. Wijaya Karya Tbk. merupakan bentuk badan usaha milik negara sebagai organisasi multibisnis sebab dalam bisnisnya berfokus pada pengembangan bisnis *realty* dan *property* yang juga meliputi layanan konsultasi, perencanaan, layanan konstruksi dan pembukaan lahan.

Penggolongan organisasi dengan bisnis tunggal dan multibisnis sangatlah penting karena mempengaruhi arah strategik keseluruhan organisasi, strategi korporat apa yang dianut, dan bagaimana strategi korporat diimplementasikan dan dikelola.

3. **Strategi Internasional**

Strategi internasional adalah penjualan produk di pasar-pasar yang berada diluar pasar domestik perusahaan. Salah satu alasan diterapkannya strategi internasional adalah bahwa pasar internasional menghasilkan peluang baru yang potensial. Motif tradisional lainnya bagi perusahaan untuk menjadi perusahaan multinasional adalah untuk mengamankan sumber daya yang dibutuhkan. Persediaan kunci untuk bahan baku mentah (khususnya mineral dan energi).Sementara sebagian perusahaan lain bertujuan untuk mengamankan akses ke faktor-faktor produksi yang berbiaya rendah.

Motif-motif tradisional di atas walaupun masih berlaku, akan tetapi masih ada juga motif lain untuk mendorong ekspansi internasional. Misalnya, tekanan telah meningkat untuk mengintegrasikan operasi secara global, terutama didorong oleh permintaan produk yang lebih universal. Di sebagian industri, teknologi merupakan penggerak globalisasi karena skala ekonomi yang diperlukan untuk mengurangi biaya sampai tingkat yang terendah seringkali memerlukan investasi yang lebih besar dari pada yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar domestik. Selain itu, juga terdapat tekanan untuk pengurangan biaya, dicapai dengan membeli dari pemasok global dengan biaya terendah.

Motivasi tradisional dan motivasi yang terus berkembang untuk merambah pasar internasional, perusahaan dapat mencapai empat manfaat dari diversifikasi internasional:

1. Meningkatkan ukuran pasar.

Perusahaan dapat meningkatkan ukuran pasar potensialnya dengan beralih ke pasar-pasar internasional. Mengikuti strategi internasional adalah pilihan yang menarik bagi perusahaan untuk bersaing di pasar-pasar domestik yang memiliki peluang pertumbuhan terbatas. Mayoritas perubahan dalam pangsa pasar untuk setiap perusahaan tunggal terjadi dengan mengorbankan pangsa pasar pesaingnya. Ukuran pasar internasional tertentu juga mempengaruhi kemampuan sebuah perusahaan untuk melakukan investasi internasional dalam riset dan pengembangan untuk mengambil manfaat dari pasar tersebut. Pasar-pasar yang ukurannya lebih besar biasanya menawarkan laba potensi yang lebih besar dan karena itu,

pada umumnya kurang beresiko bagi investasi perusahaan. Namun demikian, ukuran pasar dan kekuatan pasar perusahaan tidak menjamin kesuksesan.

2. Keuntungan yang lebih besar dari investasi modal besar atau investasi pada produk atau proses baru.

Pasar-pasar skala besar dapat menentukan tingkat keuntungan investasi, seperti pabrik dan peralatan modal atau investasi di bidang riset pengembangan. Oleh karena itu, mayoritas industri yang intensif melakukan riset memiliki bisnis internasional. Penjualan internasional sangat menentukan kemampuan setiap perusahaan untuk menghasilkan tingkat keuntungan yang memuaskan dari modal yang diinvestasikannya. Selain kebutuhan akan pasar yang besar untuk menutupi biaya yang banyak dikeluarkan dalam riset dan pengembangan, pengembangan teknologi baru semakin meningkat. Akibatnya, produk-produk baru menjadi cepat usang. Oleh karena itu, investasi pun dapat ditutupi dengan lebih cepat. Alasan utama melakukan investasi yang perlu diingat dalam pasar-pasar internasional adalah untuk memproduksi tingkat pengembalian investasi yang terbaik. Jadi, mengharapkan keuntungan dari investasi mencerminkan determinan utama yang membawa perusahaan ke pasar internasional.

3. Skala ekonomi yang lebih besar, ruang lingkup ekonomi yang lebih besar dan pembelajaran.

Ketika perusahaan memperluas pasar-pasar mereka, mereka mungkin mampu menikmati skala ekonomi, khususnya dalam operasi manufaktur. Jadi, selama perusahaan mampu menstandarisasi produk-produknya di seluruh negarayang menjadi pasar sasarannya, dan menggunakan fasilitas produksi yang serupa atau sama, yang berarti mengkoordinasikan sumber daya penting, maka perusahaan-perusahaan tersebut memiliki peluang untuk mencapai skala ekonomiyang optimal. Perusahaan juga mungkin dapat mendayagunakan kompetensi inti lintas pasar internasional. Hal ini memungkinkan penggunaan sumber daya dan pengetahuan antara unit-unit bisnis lintas perbatasan negara. Akibatnya akan menghasilkan sinergi dan membantu perusahaan menghasilkan barang-barang dan jasa kualitas lebih tinggi dengan tingkat biaya yang lebih rendah. Selain itu, juga memberikan peluang besar untuk belajar dari praktik-praktik yang berbeda ketika mereka memasuki pasar internasional.

4. Keuntungan kompetitif melalui lokasi-lokasi, misal akses tenaga kerja yang lebih rendah, sumber daya yang penting, atau pelanggan.

Perusahaan dapat menempatkan fasilitas di negara-negara lain untuk merendahkan biaya dasar barang-barang dan jasa yang disediakan. Misal, akses tenaga kerja, energi dan sumber daya alam lainnya dengan biaya lebih rendah. Keunggulan lokasi lainnya antara lain akses ke perlengkapan yang penting dan ke pelanggan. Jika telah memiliki lokasi yang menarik dan menguntungkan, perusahaan-perusahaan harus mengelola fasilitas-

fasilitas mereka dengan efektif untuk mendapatkan manfaat penuh dari keunggulan lokasi tersebut.

Peluang-peluang untuk meningkatkan daya saing strategis perusahaan ini dipelajari dan dibandingkan dengan biaya-biaya yang terjadi untuk mencapainya dan tantangan manajerial yang menyertai keputusan diversifikasi internasional.

Strategi tingkat perusahaan internasional memusatkan perhatian pada ruang lingkup kegiatan operasi, baik untuk diversifikasi produk maupun diversifikasi geografis. Strategi tingkat perusahaan internasional diperlukan ketika perusahaan beroperasi dalam industri majemuk dan dalam berbagai wilayah atau negara. Strategi ini diarahkan oleh unit kantor pusat, dan bukan oleh para manajer bisnis atau negara. Tiga strategi negara tersebut adalah strategi multidomestik, global dan transnasional.

1. Strategi Multidomestik

Adalah sebuah strategi yang keputusan-keputusan strategis dan operasinya di desentralisasikan ke unit-unit bisnis strategis di setiap negara untuk menyesuaikan produk-produk ke pasar lokal. Sebuah strategi domestik majemuk fokus pada persaingan yang terjadi dalam setiap negara. Strategi ini mengasumsikan bahwa pasar-pasar tersebut berbeda dan oleh karenanya disegmentsikan menurut batas-batas negara. Kebutuhan dan keinginan, kondisi industri (misal, jumlah dan tipe pesaing), struktur hukum dan politik, dan norma-norma sosial bervariasi di setiap negara. Strategi ini memberikan peluang untuk memproduksi produk berdasarkan

pesanan untuk memenuhi kebutuhan dan pilihan spesifik dari pelanggan lokal. Oleh karena itu, mereka harus mampu memaksimalkan daya tanggap kompetitif perusahaan terhadap kebutuhan khas di setiap pasar. Penggunaan strategi ini dapat memperluas pangsa pasar lokal perusahaan karena perhatian yang difokuskan kepada klien-klien lokal. Namun demikian strategi ini juga banyak memberikan ketidakpastian bagi perusahaan secara keseluruhan. Karena perbedaan-perbedaan lintas pasar dan karenanya diterapkan strategi yang berbeda untuk setiap unit negara lokal. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan multinasional Eropa karena beragamnya pasar dan budaya yang terdapat di Eropa.

2. Strategi Global

Strategi global mengasumsikan produk-produk yang lebih distandarisasi dan kontrol oleh kantor pusat. Akibatnya, strategi kompetitif disentralisasi dan dikontrol oleh kantor pusat. Unit-unit bisnis strategis yang beroperasi di setiap negara diasumsikan saling tergantung (*interdependent*), dan kantor pusat berusaha untuk menyatukan bisnis-bisnis yang tersebar di negara-negara tersebut. Oleh karena itu, strategi ini menawarkan produk-produk standar ke berbagai pasar di negara-negara yang berbeda dan strategi kompetitif ini ditentukan oleh pusat. Jadi strategi global menekankan pada skala ekonomi dan menawarkan lebih banyak peluang untuk mendayagunakan inovasi yang dikembangkan pada tingkat perusahaan atau dalam sebuah negara atau di pasar-pasar lainnya.

Strategi global memiliki resiko yang rendah, tetapi dapat melewatkan peluang-peluang yang tumbuh di pasar-pasar lokal, baik karena pasar-pasar itu tidak menunjukkan adanya peluang atau karena peluang-peluang itu mengharuskan produk-produk tersebut disesuaikan pada pasar lokal. Akibatnya srategi ini tidak responsif terhadap pasar-pasar lokal dan sulit dikelola karena kebutuhan untuk mengkoordinasi strategi-strategi tersebut dan mengoperasikan keputusan lintas negara. Akibatnya, pencapaian kegiatan operasi yang efisien perlu berbagi sumber daya dan penekanan diberikan pada koordinasi dan kerjasama antar unit di lintas negara tersebut. Strategi ini banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan Jepang.

3. Strategi Transnasional

Strategi ini berusaha mencapai efisiensi global sekaligus daya tanggap lokal. Mewujudkan kedua tujuan ini tidak mudah. Tujuan yang satu menuntut ditutupnya koordinasi global, sementara yang lain memerlukan fleksibilitas lokal.

Oleh karenanya diperlukan “koordinasi fleksibel” yang diyakini dan disepakati bersama. Segi positif dari penerapan strategi ini adalah seringkali menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada strategi multidomestik dan strategi global. Walaupun sulit diterapkan, penekanan pada kebutuhan efisiensi global semakin meningkat ketika semakin banyak industri yang mengalami persaingan global. Selain itu, persyaratan lokal juga meningkat: barang-barang dan jasa global seringkali

memerlukan standar tertentu untuk memenuhi peraturan pemerintah di negara tertentu atau untuk memenuhi cita rasa dan pilihan pelanggan. Juga sebagian besar perusahaan multinasional yang ingin mencapai koordinasi tertentu dan berbagi pemakaian sumber daya lintas pasar negara, menjaga supaya biaya- biaya mereka tetap rendah.

4. Strategi Aliansi Stratejik

1. Aliansi Stratejik

Aliansi strategis adalah hubungan formal antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai satu tujuan yang disepakati bersama ataupun memenuhi bisnis kritis tertentu yang dibutuhkan masing-masing organisasi secara independen. Aliansi strategis pada umumnya terjadi pada rentang waktu tertentu, selain itu pihak yang melakukan aliansi bukanlah pesaing langsung, namun memiliki kesamaan produk atau layanan yang ditujukan untuk target yang sama. Dengan melakukan aliansi, maka pihak-pihak yang terkait haruslah menghasilkan sesuatu yang lebih baik melalui sebuah transaksi. Rekanan dalam aliansi dapat memberikan peran dalam aliansi strategis dengan sumberdaya seperti produk, saluran distribusi, kapabilitas manufaktur, pendanaan proyek, pengetahuan, keahlian ataupun kekayaan intelektual. Dengan aliansi maka terjadi kooperasi atau kolaborasi dengan tujuan muncul *sinergi*. Menurut Kanter terdapat tiga syarat dalam melaksanakan strategi aliansi, yaitu:

1. Kemampuan (*Capability*)

Kanter (1994:98) menyatakan bahwa kemampuan masing - masing perusahaan harus benar - benar menjadi pertimbangan dalam melakukan aliansi. Misalnya sebuah perusahaan mempunyai kemampuan di bidang teknologi, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif maka perusahaan ini membutuhkan perusahaan lain yang mempunyai kemampuan di bidang marketing sehingga aliansi dapat terwujud.

2. Keserasian (Compability)

Kanter (1994:101) menyatakan bahwa factor keserasian meliputi *philosophy, legacy, strategi dan keinginan antar partner*. Hal ini didorong adanya kenyataan bahwa sebuah aliansi yang berhasil tidak berarti friksi, tetapi yang penting memiliki kemampuan untuk mengatasi dan menyelesaikan friksi tersebut secara bersama – sama

2. Kelengkapan (complementary)

Kanter (1994:98) menyatakan kelengkapan dapat menghubungkan perusahaan – perusahaan yang menghasilkan produk yang berbeda dalam bentuk strategi aliansi. *Complementary* ini sering diwujudkan dalam hubungan kolaborasi yang disebut *value chain partnership* seperti *costumer – supplier relationship*.

Dari prasyarat tersebut menunjukkan bahwa untuk keberhasilan suatu aliansi dibutuhkan kesediaan memberi dan menerima dari pihak-pihak yang beraliansi, yang menjadi tantangan bisnis saat

ini dan mendatang adalah seberapa besar toleransi yang dapat diberikan kepada pihak luar untuk mengendalikan bisnis bersama. Karenanya proses aliansi sering terhambat karena adanya perbedaan budaya antar perusahaan yang beraliansi. Berkaitan dengan budaya antar perusahaan ada tiga faktor yang harus dipenuhi agar strategi aliansi berhasil yaitu :

1. Masing-masing pihak harus mempunyai budaya yang kuat.
2. Agar bisa membangun *corporate image* satu sama lain harus saling mengisi.
3. Berkaitan dengan *core competence*, dimana perusahaan mengarahkan penguasaannya kepada hal-hal yang bersifat keunggulan kompetitif, maka budaya harus dipersatukan.
 - a. Keuntungan Aliansi Strategis
 1. Memungkinkan partner untuk konsentrasi pada aktivitas terbaik yang sesuai dengan kapabilitasnya
 2. Pembelajaran dari partner dan pengembangan kompetensi yang mungkin untuk memperluas akses pasar
 3. Memperoleh kecukupan sumber daya dan kompetensi yang sesuai agar organisasi dapat hidup.

b. Penggunaan Aliansi Strategis

Aliansi strategis pada umumnya digunakan perusahaan untuk:

1. Mengurangi biaya melalui skala ekonomi atau peningkatan pengetahuan

2. Meningkatkan akses pada teknologi baru
3. Melakukan perbaikan posisi terhadap pesaingMemasuki pasar baru
4. Mengurangi waktu siklus produk
5. Memperbaiki usaha-usaha riset dan pengembangan
6. Memperbaiki kualitas

c. Kelebihan dan Kelemahan Strategi Aliansi

Strategi aliansi ada dasarnya memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Sinergi, terjadi sebagai hasil penggabungan kekuatan dari masing – masing perusahaan.
2. Mempercepat system operasi.
3. Resiko yang ditanggung bersama.
4. Transfer teknologi diantara perusahaan.
5. Memasuki pasar perusahaan lain tanpa perlu mengeluarkan banyak biaya untuk bersaing.
6. Memperluas jangkauan pasar dengan saluran distribusi baru.
7. Memudahkan penyesuaian terhadap perubahan teknologi baru dengan adanya akses dalam informasi bidang engineering dan pemasaran yang semakin luas.

Sedangkan kelemahan strategi aliansi (biasanya karena kesalahan manajemen) yang seting terjadi :

1. *Asset*/milik perusahaan digunakan perusahaan rekan untuk kepentingan perusahaannya sendiri, karena perusahaan tidak menjaga dengan baik.

2. Ada pihak yang tidak mau tahu tentang masalah operasi padahal efektivitas operasi kegiatan aliansi tergantung pada manajer operasional, yang lebih parah jika CEO tidak mengetahui bagaimana proses operasional dari suatu aliansi.
3. Sulit menemukan rekan usaha yang paling sesuai dan dapat dipercaya.

d. Perencanaan Aliansi yang Berhasil

Pemikiran mendalam tentang struktur dan rincian bagaimana aliansi akan dikelola perlu mempertimbangkan hal berikut dalam perencanaan proses aliansi. Korporasi terlebih dahulu mendefinisikan *outcome* yang diharapkan melalui hubungan aliansi strategis dan menentukan elemen-elemen apa saja yang dapat disediakan oleh masing-masing pihak dan keuntungan yang akan diperoleh. Korporasi juga perlu terlebih dahulu melakukan proteksi atas berbagai hak kekayaan intelektual (HAKI) melalui kesepakatan dan perjanjian legal. Korporasi juga harus sejak awal menentukan pada layanan atau produk apa yang akan dijalankan. Setelah beberapa kajian tersebut dilakukan, proses pembentukan aliansi strategis dapat melalui tahapan berikut:

1. Pengembangan Strategi
2. Penilaian Rekanan
3. Negosiasi Kontrak
4. Operasionalisasi Aliansi

5. Pemutusan Aliansi

e. Tipe Aliansi Strategis

Ada empat tipe aliansi strategi, yaitu:

1. *Joint venture* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan menciptakan perusahaan yang independen dan legal untuk saling berbagi sumber daya dan kapabilitas dengan mengkombinasikan sebagian aktiva mereka untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
2. *Equity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki persentase kepemilikan yang dapat berbeda dalam perusahaan yang dibentuk bersama namun mengkombinasikan semua sumber daya dan kapabilitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
3. *Nonequity strategic alliance* adalah aliansi strategis dimana dua atau lebih perusahaan memiliki hubungan kontraktual untuk menggunakan sebagian sumber daya dan kapabilitas unik tanpa berbagi ekuitas untuk mengembangkan keunggulan bersaing.
4. *Global Strategic Alliances* adalah kerjasama secara partnerships antara dua atau lebih perusahaan lintas negara dan lintas industri.

f. Aliansi Internasional

Alasan menggunakan aliansi internasional :

1. Perusahaan multinasional memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang hanya beroperasi secara domestik saja
2. Peluang-peluang untuk tumbuh melalui akuisisi atau aliansi terbatas dalam negara asal perusahaan tersebut
3. Kebijakan pemerintah
4. Membantu sebuah perusahaan yang mentransformasi dirinya sendiri dalam kondisi-kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat

g. Alasan Perusahaan Dalam Mengembangkan Aliansi Strategis

Partisipasi aliansi strategis dapat berdasarkan tiga jenis dari situasi pasar dasar (siklus lambat, siklus standar, siklus cepat) (Robert E. Hokisson, 2002)

1. Pasar Siklus Lambat

Perusahaan dalam siklus lambat berusaha untuk memasuki pasar yang terbatas dan berusaha untuk mendirikan waralaba dalam pasar – pasar baru.

2. Pasar Siklus Standar

Pasar siklus standar yang seringkali berukuran besar dan berorientasi pada skala ekonomi, aliansi lebih mungkin terjadi antara pihak – pihak yang sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi intinya saling melengkapi. Dalam pasar dimana skala ekonomi merupakan faktor penting untuk keseimbangan dan keunggulan kompetitif, aliansi internasional besar berguna karena dasar nasional mungkin terlalu

kecil untuk mendukung bisnis – bisnis yang pada hakikatnya berskala efisien. Oleh karena itu, meningkatnya globalisasi pasar menyajikan peluang – peluang untuk mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi. Perusahaan juga dapat bekerjasama dalam pasar siklus standar untuk mendapatkan kekuatan pasar dan pengelompokkan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan akan modal. Perusahaan dalam pasar siklus standar juga dapat membentuk aliansi untuk mengatasi hambatan – hambatan perdagangan dan mempelajari teknik bisnis baru.

3. Pasar Siklus Cepat

Pasar siklus yang cepat memiliki seperti pasar barang – barang elektronik, menciptakan insentif untuk kerjasama karena pengembangan, pabrikasi, dan distribusi barang dan jasa yang baru dapat terjadi dengan lebih cepat. Kerjasama yang erat antara perusahaan dengan pelanggan membutuhkan perumusan ulang lebih sering dari pada pasar siklus lambat dan siklus standar. Jadi manfaat dari aliansi dalam pasar siklus cepat adalah kecepatan dalam memasuki pasar baru. Perjanjian kerjasama antara perusahaan - perusahaan yang bersaing dalam pasar siklus cepat, dimana terdapat tingkat ketidakpastian yang signifikan, juga dapat mengarah pada pengembangan produk – produk standar.

2. Akuisisi

Akuisisi adalah pengambil-alihan (*takeover*) sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada. (Brealey, Myers, & Marcus, 1999). Sedangkan merger adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, dimana perusahaan yang me-merger mengambil/membeli semua assets dan liabilities perusahaan yang dimerger dengan begitu perusahaan yang memerger memiliki paling tidak 50% saham dan perusahaan yang dimerger berhenti beroperasi dan pemegang sahamnya menerima sejumlah uang tunai atau saham di perusahaan yang baru (Brealey, Myers, & Marcus, 1999). Definisi merger yang lain yaitu sebagai penyerapan dari suatu perusahaan oleh perusahaan yang lain. Dalam hal ini perusahaan yang membeli akan melanjutkan nama dan identitasnya. Perusahaan pembeli juga akan mengambil baik aset maupun kewajiban perusahaan yang dibeli. Setelah merger, perusahaan yang dibeli akan kehilangan/berhenti beroperasi (Harianto dan Sudomo, 2001).

Akuisisi dapat menjadi cara terbaik dalam memasuki pasar baru atau bisnis baru atau memperbaiki posisi persaingan dalam bisnis yang sudah ada. Kesenjangan kinerja dalam pertumbuhan dan perolehan penghasilan dapat diselesaikan melalui akuisisi. Pada sisi lain, kesenjangan profitabilitas dapat diperkecil melalui divestasi (lawan investasi) dari perusahaan yang kurang menguntungkan. Pilihan

akuisisi dapat diidentifikasi melalui pendekatan riset, pendekatan kesempatan atau perpaduan keduanya atau bahkan pendekatan lainnya.

1) Pendekatan Riset

Pendekatan ini melibatkan analisis sektor perekonomian yang bercakupan luas dengan melalui penyerdehanaan, penyempitan atau pemangkasan dunia industri dan berbagai pilihan dalam industri. Pemangkasan pertama sebaiknya mengeliminasi industri yang gagal dalam memenuhi batas atas penjualan. Misal, jika batas atas penjualan adalah Rp. 100 triliun maka pertimbangan utama adalah batas atas, dan jika omzet penjualan tersebut tidak dapat dicapai maka manajemen harus melakukan riset untuk mencari penyebab tidak dicapainya target tersebut. Jika penyimpangan dari target cukup signifikan maka berbagai langkah untuk melakukan divestasi perlu untuk dipertimbangkan. Jika batas ini telah dicapai maka perlu dipertimbangkan kemungkinan akuisisi eksternal agar posisi perusahaan dalam dunia persaingan akan semakin mantap. Akuisisi dapat dilakukan secara terbuka atau tertutup. Umumnya jika perusahaan merupakan perusahaan publik maka akuisisi yang dilakukan adalah akuisisi terbuka dan perusahaan bukan milik publik dapat melakukan akuisisi tertutup yang tidak akan diketahui oleh masyarakat luas.

2) Pendekatan Kesempatan

Pendekatan ini menggabungkan keputusan akuisisi sebagai hasil dari proses manajemen strategi dan tujuan dari proses analisis dimana perusahaan yang akan diakuisisi dipilih dari penyelidikan yang luas dari berbagai industri dan organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan yang akan diakuisisi berasal dari sumber lain yang tidak ikut dipertimbangkan. Kesempatan penggabungan dana akuisisi berasal dari anekaragam kontak (hubungan) dan juga berasal dari para pemilik uang yang bertindak sebagai perantara kemudian mempertemukan para *partner* yang berkepentingan.

3) Negosiasi Akuisisi

Jika perusahaan yang akan diakuisisi dan digabung telah ditetapkan dan dipilih maka langkah selanjutnya melakukan proses pertemuan pendahuluan, proses negosiasi dan seterusnya sampai tahap perencanaan persetujuan final. Setiap tahapan atau proses yang dilakukan dalam rangka negosiasi merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan secara seksama. Negosiasi sebaiknya dituangkan dalam perjanjian tertulis yang memuat kesepakatan terperinci termasuk harga transfer yang disepakati. Perjanjian secara tertulis yang diungkapkan secara jelas dan terperinci akan menghindarkan diri dari salah penafsiran. Sedangkan keputusan akhir dan keputusan kuncinya adalah kesepakatan tentang harga yang akan dibayarkan.

4) Integrasi Penggabungan dan Akuisisi

Perencanaan transisi sebaiknya merupakan bagian dari proses negosiasi, khususnya jika perusahaan memperolehnya (perusahaan pembeli) ingin mempertahankan manajemen puncak dari perusahaan yang dibeli atau perusahaan yang diakuisisi atau yang digabung. Perencanaan transisi sebaiknya diarahkan sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem perusahaan yang akan digabung atau diakuisisi tersebut (akuntansi, tenaga kerja, produksi, pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan)?
2. Bagaimana bentuk dan pola serta derajat otonomi perusahaan?
3. Persyaratan pelaporan apa yang diharapkan oleh perusahaan pengakuisisi (penggabungan)?
4. Bagaimana model kompensasi, benefit, dan berbagai hak dan kewajiban lainnya yang akan diciptakan?

a. Model Akuisisi

1. Akuisisi Horizontal

Adalah akuisisi diantara suatu perusahaan atau seseorang dengan satu atau lebih perusahaan lain dimana kedua perusahaan tersebut mempunyai dua bidang bisnis yang sama.

2. Akuisisi Vertikal

Adalah akuisisi diantara suatu perusahaan atau seseorang dengan satu atau lebih perusahaan lain dimana antara dua perusahaan tersebut masih dalam satu rantai produksi.

3. Akuisisi *kongeneric*

Adalah akuisisi diantara suatu perusahaan atau seseorang dengan satu atau lebih perusahaan lain dimana kedua perusahaan tersebut saling berhubungan, tetapi bukan terhadap produk yang sama.

4. Akuisisi Konglomerat

Adalah akuisisi diantara dua atau lebih perusahaan yang bisnisnya sama sekali tidak terkait.

b. Aliran Pemikiran: Motif Akuisisi

Menurut Moin (Muhammad Aji, 2010), pada prinsipnya terdapat dua motif yang mendorong sebuah perusahaan melakukan merger dan akuisisi, yaitu motif ekonomi dan motif non-ekonomi. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Di sisi lain, motif non-ekonomi adalah motif yang bukan didasarkan pada esensi tujuan perusahaan tersebut, tetapi didasarkan pada keinginan subyektif atau ambisi pribadi pemilik.

1) Motif ekonomi.

Esensi dari tujuan perusahaan, jika ditinjau dari perpektif manajemen keuangan, adalah seberapa besar perusahaan mampu menciptakan nilai (*value creation*) bagi perusahaan dan bagi pemegang saham. Merger dan akuisisi memiliki motif ekonomi yang tujuan jangka panjangnya adalah mencapai peningkatan nilai

tersebut. Oleh karena itu seluruh aktivitas dan keputusan yang diambil oleh perusahaan harus diarahkan mencapai tujuan ini.

Implentasi program yang dilakukan oleh perusahaan harus melalui langkah-langkah konkrit misalnya melalui efisiensi produksi, peningkatan penjualan, pemberdayaan dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia. Disamping itu menurut Moin (Muhammad Aji, 2010), motif ekonomi merger dan akuisisi yang lain meliputi:

(1) Mengurangi waktu, biaya dan risiko kegagalan memasuki pasar baru. (2) Mengakses reputasi teknologi, produk dan merk dagang. (3) Memeroleh individu-individu sumber daya manusia yang profesional. (4) Membangun kekuatan pasar. (5) Memperluas pangsa pasar. (6) Mengurangi persaingan. (7) Mendiversifikasi lini produk. (8) Mempercepat pertumbuhan. (9) Menstabilkan *cash flow* dan keuntungan.

a. Motif sinergi.

Salah satu motivasi atau alasan utama perusahaan melakukan merger dan akuisisi adalah menciptakan sinergi. Sinergi merupakan nilai keseluruhan perusahaan setelah merger dan akuisisi yang lebih besar daripada penjumlahan nilai masing-masing perusahaan sebelum merger dan akuisisi. Sinergi dihasilkan melalui kombinasi aktivitas secara simultan dari kekuatan atau lebih elemen-elemen perusahaan yang bergabung. Pengaruh sinergi dapat timbul dari empat sumber, yaitu: (1)

Penghematan operasi, yang dihasilkan dari skala ekonomis dalam manajemen, pemasaran, produksi atau distribusi; (2) Penghematan keuangan, yang meliputi biaya transaksi yang lebih rendah dan evaluasi yang lebih baik oleh para analisis sekuritas; (3) Perbedaan efisiensi, yang berarti bahwa manajemen salah satu perusahaan, lebih efisien dan aktiva perusahaan yang lemah akan lebih produktif setelah merger dan (4) Peningkatan penguasaan pasar akibat berkurangnya persaingan (Brigham dan Houston, 2001).

b. Motif diversifikasi.

Diversifikasi adalah strategi perkembangan bisnis yang dapat dilakukan melalui merger dan akuisisi. Diversifikasi dimaksud untuk mendukung aktivitas bisnis dan operasi perusahaan untuk mengamankan posisi bersaing. Akan tetapi jika melakukan diversifikasi yang semakin jauh dari bisnis semula, maka perusahaan tidak lagi berada pada koridor yang mendukung kompetensi inti (*core competence*).

2) Motif non-ekonomi

Aktivitas merger dan akuisisi terkadang dilakukan bukan untuk kepentingan ekonomi saja tetapi juga untuk kepentingan yang bersifat non-ekonomi, seperti prestise dan ambisi. Motif non-ekonomi dapat berasal dari manajemen perusahaan atau pemilik perusahaan.

a) Motif Hubris Hypothesis : Merger dan akuisisi semata-mata didorong oleh motif ketamakan dan kepentingan pribadi para eksekutif perusahaan.

b) Ambisi pemilik untuk menguasai berbagai sektor industri. Perusahaan-perusahaan tersebut akan membentuk konglomerasi di bawah kendali perusahaan induk.

c. Manfaat Merger dan Akuisisi

Menurut Kwik Kian Gie (1992) dalam Widjanarko (2004) ada beberapa manfaat merger dan akuisisi, yaitu sebagai berikut:

1) Komplementaris

Penggabungan 2 perusahaan sejenis atau lebih secara horisontal dapat menimbulkan sinergi dalam berbagai bentuk, misal: perluasan produk, transfer teknologi, sumber daya manusia yang tangguh, dan sebagainya.

2) Pooling kekuatan

Perusahaan-perusahaan yang terlampau kecil untuk mempunyai fungsi-fungsi penting untuk perusahaannya. Misalnya fungsi Research dan Development, akan lebih efektif jika bergabung dengan perusahaan lain yang telah memiliki fungsi tersebut.

3) Mengurangi persaingan

Penggabungan usaha diantara perusahaan sejenis akan mengakibatkan adanya pemusatan pengendalian, sehingga dapat mengurangi pesaing.

4) Menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan

Bagi perusahaan yang kesulitan likuiditas dan terdesak oleh kreditur, keputusan merger dan akuisisi dengan perusahaan yang kuat akan menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan.

d. Keunggulan dan Kelemahan Merger dan Akuisisi

Alasan mengapa perusahaan melakukan merger dan akuisisi adalah karena ada “manfaat lebih” yang diperoleh, meskipun asumsi ini tidak semuanya terbukti. Secara spesifik, keunggulan dan manfaat merger dan akuisisi antara lain adalah sebagai berikut : (Moin, 2003)

1. Mendapatkan cashflow dengan cepat karena produk dan pasar sudah jelas.
2. Memeroleh kemudahan dana / pembiayaan
3. Memperoleh karyawan yang telah berpengalaman.
4. Mendapatkan pelanggan yang telah mapan tanpa harus merintis dari awal.
5. Memeroleh sistem operasional dan administratif yang mapan.
6. Mengurangi risiko kegagalan bisnis karena tidak harus mencari konsumen baru.
7. Menghemat waktu untuk memasuki bisnis baru.

8. Memeroleh infrastruktur untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat.

Selain memiliki keunggulan, merger akuisisi juga memiliki kelemahan, yaitu sebagai berikut:

1. Proses integrasi yang tidak mudah.
2. Kesulitan menentukan nilai perusahaan target secara akurat.
3. Biaya konsultan yang mahal.
4. Meningkatnya kompleksitas birokrasi.
5. Biaya koordinasi yang mahal.
6. Seringkali menurunkan moral organisasi.
7. Tidak menjamin peningkatan nilai perusahaan.
8. Tidak menjamin peningkatan kemakmuran pemegang saham.

e. Faktor-faktor Kegagalan Merger dan Akuisisi

1. Perencanaan pimpinan yang kurang matang.
2. Perusahaan target memiliki kesesuaian strategi yang rendah dengan perusahaan pengambilalih.
3. Hanya mengandalkan analisis strategik yang baik tidak cukup untuk mencapai keberhasilan merger dan akuisisi.
4. Tidak adanya kejelasan mengenai nilai yang tercipta dari setiap program merger dan akuisisi.
5. Rencana integrasi yang tidak disesuaikan dengan kondisi lapangan.

f. Faktor-faktor Keberhasilan Merger dan Akuisisi

1. Melakukan audit sebelum merger dan akuisisi.
2. Perusahaan target dalam keadaan baik.
3. Memiliki pengalaman merger dan akuisisi sebelumnya.
4. Perusahaan target relatif kecil.
5. Melakukan merger dan akuisisi yang bersahabat.

5. Analisis SWOT

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strenghts*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Menurut Irham Fahmi (2014:260), untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu diperhatikan faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S and W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen,; dan budaya perusahaan. Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, Fred R.,2005:47) yaitu :

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulankeunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

b. Kelemahan (*Weakness*)

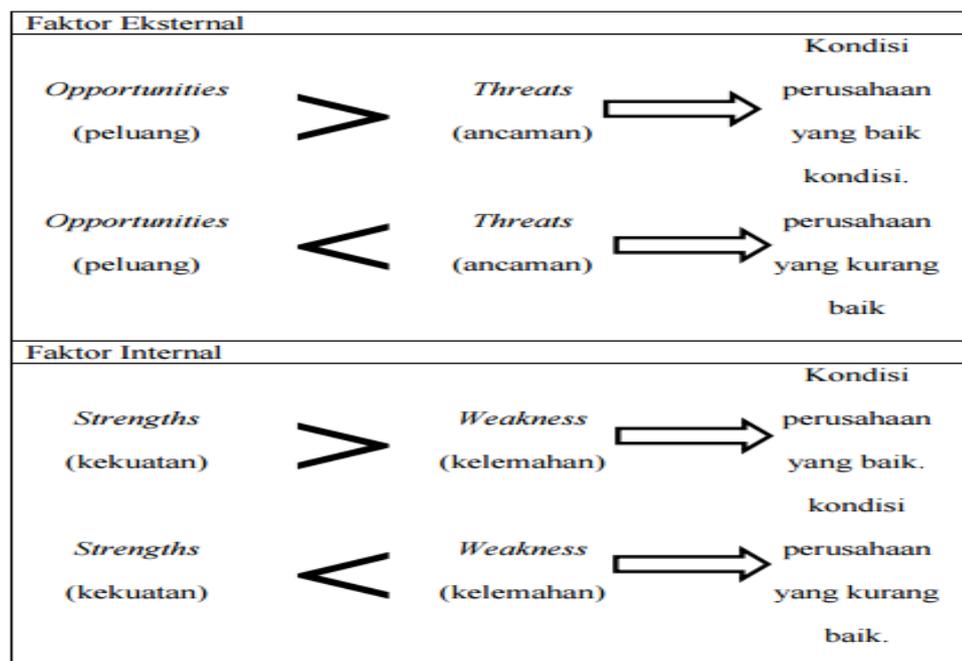
Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan,kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat merupakan sumber dari kelemahan perusahaan.

c. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan – kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.



Gambar 2.5: Faktor Eksternal dan Internal Perusahaan dalam Perspektif SWOT
 Sumber: Irham Fahmi, 2014:261

Berdasarkan pada Gambar 2.5, maka ada 2 (dua) kesimpulan yang bisa diambil dan layak diterapkan oleh suatu perusahaan, yaitu:

- a. Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *opportunity* (peluang) adalah lebih besar dibandingkan *threats* (ancaman), dan begitu pula sebaliknya
- b. Sebuah perusahaan yang baik adalah jika *strengths* (kekuatan) adalah lebih besar dibandingkan *weaknesses* (kelemahan), dan begitu pula sebaliknya.

Jadi, analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dunia bisnis serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategis suatu organisasi.

6. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis

Tabel 2.2: Matriks SWOT dengan Faktor Eksternal dan Internal.

IFAS \ EFAS	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunities)	<p>Strategi S-O</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>Strategi W-O</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
Ancaman (Threats)	<p>Strategi S-T</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi W-T</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

(Data diolah 2017)

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas:

1. Strategi S-O (*Strength and Opportunity*).

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.

2. Strategi S-T (*Strength and Threats*).

Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O (*Weakness and Oppurtunity*).

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi W-T (*Weakness and Threats*).

Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode ini digunakan untuk menemukan apa yang sedang terjadi dan untuk membuktikan apa yang telah ditemukan. Apa yang ditemukan harus dibuktikan dengan studi empiris dan menguji ulang dengan berdasarkan analisis-analisis yang cocok dengan fenomena dan fungsi untuk menjelaskan apa yang telah di riset (Patton, 1980:47).

Permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti tentang strategi perusahaan, yang berkaitan dengan proses pemilihan strategi dalam melakukan ekspansi ke pasar luar negeri. Hal ini bersifat kondisional dan dapat berkembang setelah peneliti terjun langsung ke lapangan untuk melakukan penelitian. Tujuan dari penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis manajemen strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk dapat memasuki pasar global dan mengetahui dimana letak kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dari strategi yang telah diterapkan. Setelah melakukan penelitian tersebut diharapkan akan menghasilkan strategi yang memang paling tepat dengan kondisi perusahaan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam hal ini pada dasarnya adalah masalah yang akan diteliti. Ada dua tujuan tertentu yang dimaksudkan oleh peneliti untuk dicapai dalam menetapkan fokus penelitian. Pertama, penetapan fokus dapat membatasi

studi sehingga tidak terjadi penyimpangan dari rencana awal. Kedua, penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan (Moleong, 2004:116).

Fokus penelitian merupakan ruang lingkup penelitian yang digunakan oleh peneliti sebagai wilayah pelaksanaan penelitian, sehingga peneliti mendapatkan hasil atau gambaran yang jelas tentang situasi yang diteliti. Fokus penelitian dalam hal ini berperan sebagai pusat perhatian peneliti dan sebagai kontrol untuk membatasi masalah, sehingga mencegah terjadinya pembiasan dalam pembahasan permasalahan yang sedang diteliti. Selain faktor tersebut, hal lain juga yang menjadi dasar landasan pentingnya fokus penelitian yaitu memudahkan peneliti dalam menentukan data dan informasi yang diharapkan ketika sedang berada di lapangan. Fokus penelitian ini ialah implemetasi strategi ekspansi guna mengembangkan bisnis di pasar global oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang mengakuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam dengan menggunakan metode analisis SWOT dan matriks SWOT. Adapun yang menjadi batas permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Faktor penyebab yang mempengaruhi keputusan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global.
2. Strategi yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global.

3. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam mengimplementasikan strategi untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang berkaitan dengan sasaran atau masalah yang diteliti di dalam penelitian, dan merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti (Sutopo, 2002:119). Pada metode kualitatif, lokasi penelitian juga menjadi ciri khas dari metode yang dipilih, sebab pada metode kualitatif baik individu maupun lokasi penelitian menjadi pertimbangan agar bisa memberikan pemahaman terkait tema atau kasus yang diteliti (*purposive sampling*) (Creswell, 2011:206).

Untuk mendapatkan pemahaman terkait tema atau kasus yang diteliti, maka lokasi penelitian dilaksanakan pada kantor pusat PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang berada di Jalan Veteran, Gresik, Jawa Timur. Peneliti memilih PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dengan landasan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang pertama kali melakukan ekspansi pasar keluar negeri pada tahun 2012 dengan langkah mengakuisisi sebuah perusahaan persemenan ternama di Vietnam yaitu Thang Long Cement, dalam hal ini PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. berhasil dan sukses mengimplementasikan strategi yang tepat dalam ekspansi tersebut, sehingga dari landasan serta fakta tersebut menarik minat peneliti untuk menganalisis lebih dalam penelitian strategi yang diterapkan oleh perusahaan.

D. Sumber Data

Sumber data adalah tempat peneliti memperoleh data dan informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Menurut Arikunto (2010:172) sumber data adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah dokumen atau objek-objek lain yang dicermati dan diteliti sebagai tambahan. Menentukan responden peneliti akan menggunakan teknik pengambilan secara tidak mengacak/menunjuk responden (*purposive sampling*). Hal ini disebabkan peneliti dapat memahami secara langsung prosedur yang digunakan dalam strategi pengembangan bisnis.

a. Data Primer

Menurut Sarwono (2006:129) data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file. Data ini didapatkan dari narasumber atau responden, yaitu orang yang akan dijadikan objek penelitian atau orang yang akan dijadikan sarana dalam mendapatkan informasi ataupun data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui informan yang berhubungan langsung dengan objek penelitian melalui wawancara (*interview*), dalam hal ini PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Responden yang dipandang perlu saja yang dipilih untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan sesuai dengan variabel-variabel yang menentukan dalam pengembangan bisnis pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan diawal, maka peneliti memilih responden dalam penelitian ini adalah :

1. Departemen Strategi Bisnis dan Pengembangan Usaha

Departemen Strategi Bisnis dan Pengembangan Usaha menangani tentang kegiatan pengembangan perusahaan, dimana departemen ini dianggap perlu sebagai responden dikarenakan terlibat langsung dalam melakukan perencanaan pengembangan perusahaan, baik perencanaan jangka pendek maupun perencanaan jangka panjang. Departemen Strategi Bisnis dan Pengembangan Usaha bertindak proaktif, efisien, dan inovatif dalam setiap pengembangan usaha dan strategi bisnis untuk mempertahankan keunggulan bersaing serta selalu memberdayakan dan mengsinergikan unit-unit usaha stratejik untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan dalam rangka peningkatan kesejahteraan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

- b. Data Sekunder

Data sekunder dalam hal ini yaitu data yang terlebih dahulu ditelusuri serta dilaporkan oleh orang lain di luar peneliti yang tidak secara langsung berkaitan dengan responden. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: dokumen perusahaan yang dipublikasikan, literatur, jurnal, artikel, dan catatan laporan resmi yang berkaitan dengan strategi perusahaan.

E. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan hal yang penting dalam suatu penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian ialah memperoleh data (Sugiyono, 2013:224). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Teknik Wawancara

Teknik wawancara adalah teknik yang dilakukan oleh peneliti dengan cara menanyakan pertanyaan terstruktur kepada responden. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh kedua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang memberikan pertanyaan dan tewawancara (*interviewee*) yang berperan memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan oleh pihak pertama (Moleong, 2004:189). Dalam melakukan wawancara peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian yang akan dilakukan, instrumen tersebut berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Proses melakukan wawancara peneliti menggunakan *voice recorder* untuk merekam jawaban dari para responden di perusahaan yang diwawancarai.

2. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi adalah alat pengumpul data yang digunakan untuk melengkapi hasil observasi dan wawancara yang dilakukan (Sugiyono, 2013:240). Dalam penelitian ini, dokumentasi dapat berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, dan atau data buku lain yang diperoleh dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang digunakan untuk

menguji kebenaran dari penelitian serta memberikan gambaran dari kondisi nyata di lapangan.

3. Teknik Triangulasi

Triangulasi merupakan cara pemeriksaan keabsahan data yang paling umum digunakan. Cara ini dilakukan dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam kaitan ini Patton (dalam Sutopo, 2006: 92) menjelaskan teknik triangulasi yang dapat digunakan dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.

Teknik triangulasi data dapat disebut juga triangulasi sumber. Cara ini mengarahkan peneliti agar di dalam mengumpulkan data, ia berusaha menggunakan berbagai sumber yang ada.

1. Triangulasi Peneliti

Triangulasi peneliti adalah hasil penelitian baik yang berupa data maupun kesimpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya dapat diuji oleh peneliti lain (Sutopo, 2006: 93). Triangulasi peneliti dapat dilakukan dengan menyelenggarakan diskusi atau melibatkan beberapa peneliti yang memiliki pengetahuan yang mencukupi.

2. Triangulasi Metodologis

Teknik triangulasi metode digunakan dengan cara mengumpulkan data sejenis tetapi menggunakan metode yang berbeda (Patton dalam Sutopo, 2006: 93).

3. Triangulasi Teoritis

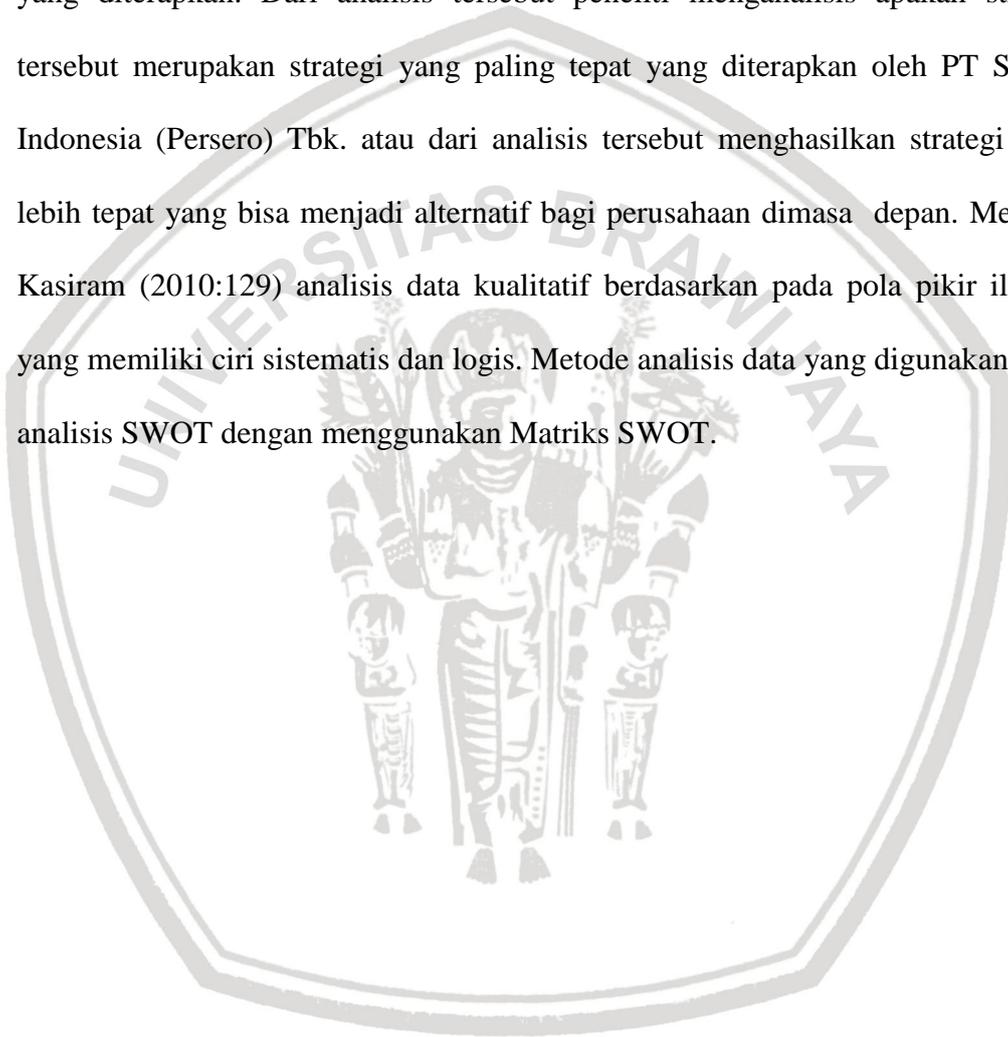
Triangulasi jenis ini dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji (Patton dalam Sutopo, 2006: 98). Oleh karena itu, dalam melakukan jenis triangulasi ini, peneliti harus memahami teori-teori yang digunakan dan keterkaitannya dengan permasalahan yang diteliti sehingga mampu menghasilkan kesimpulan yang tepat.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data terhadap permasalahan yang diteliti, dalam hal ini peneliti (manusia) yang berlaku sebagai instrumen dalam penelitian. Menurut Moleong (2004:168) kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelopor dari hasil penelitian yang dilakukan. Peneliti sebagai instrumen penelitian dalam hal ini bersifat fleksibel dan dapat menyesuaikan teknis pengumpulan data dengan keadaan ketika melakukan penelitian perusahaan. Instrumen penelitian dalam penelitian ini juga terdapat instrumen pedoman wawancara.

G. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri, dengan tujuan untuk menganalisis letak kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman dari strategi yang diterapkan. Dari analisis tersebut peneliti menganalisis apakah strategi tersebut merupakan strategi yang paling tepat yang diterapkan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. atau dari analisis tersebut menghasilkan strategi yang lebih tepat yang bisa menjadi alternatif bagi perusahaan dimasa depan. Menurut Kasiram (2010:129) analisis data kualitatif berdasarkan pada pola pikir ilmiah, yang memiliki ciri sistematis dan logis. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis SWOT dengan menggunakan Matriks SWOT.



BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan



Gambar 4.1 : Peresmian PT Semen Gresik (Persero) Tbk.

Sumber: www.semenindonesia.com

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri semen. Diresmikan di Gresik pada 7 Agustus 1957 oleh Presiden Sukarno dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada 8 Juli 1991, saham Perseroan tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia). Semen Indonesia merupakan BUMN pertama yang *go public* dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu, negara 73% dan masyarakat 27%.



Gambar 4.2 : Transformasi logo perusahaan

Sumber: www.semenindonesia.com

Pada bulan September 1995, Perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (*Right Issue I*), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Nrgara RI 65% dan masyarakat 35%. 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.

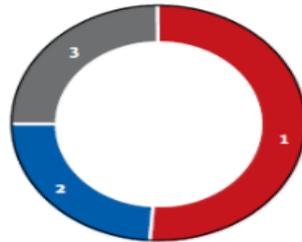
Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di Perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S. A. De C. V., perusahaan semen global yang berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Kemudian tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham berubah menjadi: Pemerintah RI 51,0%, masyarakat 23,4%, dan Cemex 25,5%.

Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. kepada Blue Vally Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,0%, Blue Vally Holdings PTE Ltd. 24,9%, dan masyarakat 24,0%. Pada akhir Maret 2010, Blue Vally Holdings PTE Ltd. menjual seluruh sahamnya melalui *private placement*, sehingga komposisi pemegang saham Perseroan berubah menjadi Pemerintah RI 51,0% dan publik 48,9%.

2006

Blue Valley Holdings membeli seluruh 24,9% Cemex kepemilikan saham SMGR, nilai kapitalisasi: Rp 21,5 triliun. Kepemilikan:

- Pemerintah Indonesia : 51%
- Publik : 24,1%
- Blue Valley : 24,9%
- Memulai tahap pembangunan 2 pabrik semen baru dan 1 pembangkit listrik.

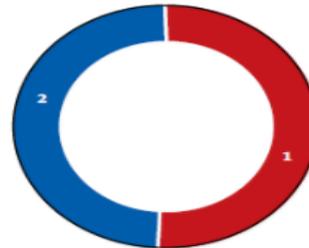


1. Pemerintah Indonesia	51 %
2. Publik	24,1%
3. Cemex	24,9%

2010

Tanggal 31 Maret, Blue Valley Holdings, menjual seluruh kepemilikan saham SMGR. Nilai pasar (April, 2010): Rp72,3,1 triliun. Kepemilikan:

- Pemerintah Indonesia : 51%
- Publik : 49%



1. Pemerintah Indonesia	51%
2. Publik	49%

Gambar 4.3 : Komposisi pemegang saham tahun 2010

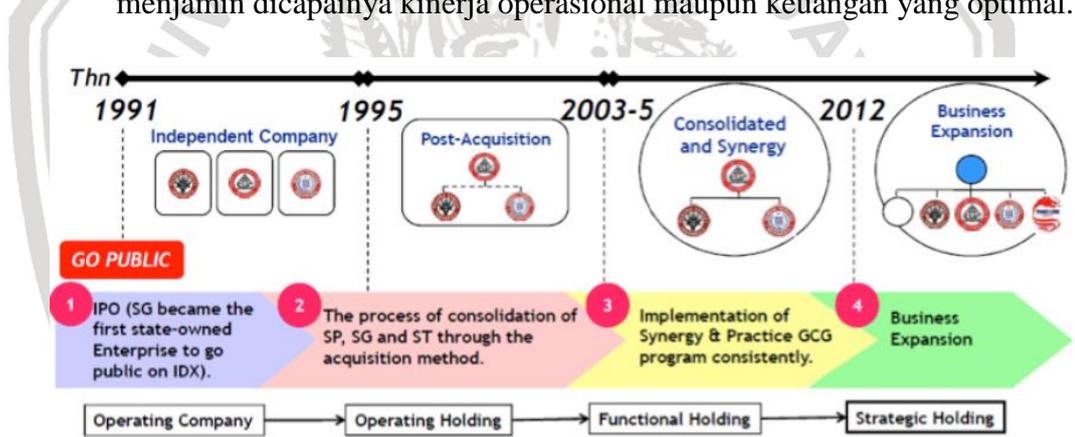
Sumber: www.semenindonesia.com

Pada April tahun 2012, Perseroan berhasil menyelesaikan pembangunan pabrik Tuban IV berkapasitas 2,5 juta ton. Setelah menjalani masa *commisioning*, pada bulan Juli 2012 pabrik baru tersebut diserahterimakan, diikuti peresmian operasional komersial pada bulan Oktober 2012. Selanjutnya, pada kuartal ketiga 2012, Perseroan juga berhasil menyelesaikan pembangunan pabrik semen Tonasa V di Sulawesi. Pabrik baru berkapasitas 2,5 juta ton tersebut menjalani masa *commisioning* sejak September 2012, dan ditargetkan mulai beroperasi komersial pada kuartal pertama 2013.

Pada tanggal 18 Desember 2012 Perseroan ini resmi mengambil alih 70% kepemilikan saham Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC) dari Hanoi General Export-Import Joint Stock Company (Geleximco) di Vietnam, berkapasitas 2,3 juta ton. Aksi korporasi ini

menjadikan Perseroan tercatat sebagai BUMN Multinasional yang pertama di Indonesia.

Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), Perseroan merubah nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk. menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pergantian nama tersebut, sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *Strategic Holding Group*. Bentuk ini ditargetkan dan diyakini mampu menyinergikan seluruh kegiatan operasional dan memaksimalkan semua potensi yang dimiliki sekaligus menjamin dicapainya kinerja operasional maupun keuangan yang optimal.



Gambar 4.4: Transformasi Perseroan
 Sumber: www.semenindonesia.com

Transformasi Perseroan sebagai upaya meningkatkan kinerja, setelah penerapan *Functional Holding* melalui sinergi dari masing-masing kompetensi perusahaan di semua bidang. Perseroan meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan melakukan komunikasi dengan pemanku 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 dibawah grup perusahaan. Melalui pembentukan *strategic holding company* ini, Perseroan meyakini seluruh potensi dan kompetensi perusahaan dalam grup baik dalam bidang operasional, produksi, dan terutama pemasaran, dapat disatupadukan dengan semakin baik untuk memberikan kinerja optimal. Melalui penerapan *strategic holding company*, maka posisi “*holding*” terhadap anak usaha (perusahaan semen dan anak perusahaan yang akan datang) menjadi sangat jelas, yakni:

1. *Holding Company* menentukan arah grup
2. Di masa yang akan datang, setiap *Operating Company* tambahan akan berada di tingkat yang sama dengan *Operating Company* yang ada.

Dengan kedudukan dan fungsi yang jelas tersebut, maka akan diperoleh berbagai manfaat utama, meliputi:

1. Pemisahan jelas antara peran *Holding Company* vs *Operating Company* dengan pemisahan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab di bawah entitas hukum yang terpisah. Memungkinkan *Holding Company* untuk beroperasi sebagai *Holding Company* “murni” untuk mengelola semua anak perusahaan *Operating Company*.
2. Dalam jangka pendek: potensi manfaat sinergi yang lebih tinggi akan dapat dihasilkan dari hubungan yang lebih baik dan meningkatnya kerjasama antar *Operating Company*.

3. Dalam jangka panjang:
 - a. Mendukung pertumbuhan masa depan Perseroan dalam penerapan strategi ekspansi regional dan internasional melalui akuisisi perusahaan semen lain
 - b. Memaksimalkan 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.

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:

1. Nama tersebut bisa merefleksikan ambisi dari grup.
2. Merangkul karakteristik nasional dari perusahaan yang mencakup ketiga *Operating Company*.
3. Melalui nama tersebut sejarah dan tradisi tetap dihormati.
4. Melalui nama Semen Indonesia, seluruh *Operating Company* 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.

5. Kemampuan untuk meningkatkan sinergi:

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

6. 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/internasional.

7. Meningkatkan potensi pemasaran dan pertumbuhan:

- a. Masing-masing *merk eksisting* (Semen Gresik, Semen Tonasa, dan Semen Padang) tetap tumbuh dan eksis sebagai merek yang kuat di Indonesia.
- b. Pada masa sekarang, 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.

8. Jangkauan distribusi

Keunggulan jaringan distribusi Perseroan didukung oleh 30 unit gudang penyangga, pengoperasian 22 *packing plant* di lokasi yang strategis dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia serta didukung oleh 361 distributor nasional untuk menjamin kelancaran pasokan semen ke seluruh penjuru Nusantara.

Perseroan saat ini sedang membangun 3 *packing plant* tambahan di beberapa lokasi prospek. Hingga tahun 2016 Perseroan merencanakan tambahan 12 unit *packing plant*. Tujuan pembangunan *packing plant* tersebut adalah:

1. Efisiensi biaya transportasi, distribusi dan pengantongan.
2. Menjamin kontinuitas pasokan semen di wilayah pemasaran Perseroan.
3. Perluasan pasar.

9. Bahan baku

Area-area tambang Perseroan memiliki cadangan bahan baku dengan kualitas terbaik dan dalam jumlah besar, sehingga menjamin kelangsungan produksi semen di seluruh pabrik Perseroan dalam jangka panjang.

10. Brand image

Perseroan memiliki empat merek yang lekat di hati konsumen, yaitu Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa dan Thang Long Cement. Perseroan menguasai pangsa pasar domestik terbesar yang mencapai sekitar 44 %, menunjukkan keunggulan reputasi yang mencerminkan kekuatan *corporate* dan *brand image* Perseroan.

11. Fundamental keuangan

Perseroan berhasil mengelola fundamental keuangan yang tetap kuat, sehingga memberikan kesempatan lebih luas bagi Perseroan untuk melakukan perluasan kapasitas produksi serta ekspansi usaha terkait lainnya.

12. Sumber daya manusia

Sejalan dengan rencana pengembangan usaha, perubahan pola usaha sebagai perusahaan multinasional dan perubahan struktur korporasi sebagai *Strategic Holding*, Perseroan telah menerapkan *Human Capital Master Plan* (HCMP) tahap ketiga yang disebut *excellent performance*. Perseroan menekankan pengelolaan *Human Capital* (HC) pada pengembangan kompetensi, karakter dan integritas. Ketiganya merujuk pada satu tujuan, yakni tersedianya HC yang berkompotensi tinggi, berkarakter kuat dan berintegritas untuk mendukung pencapaian visi dan misi Perseroan. Perseroan semakin intensif dalam

mengimplementasikan HRIS (*Human Resource Information System*), *Reward Management* dan menjalankan hasil rumusan *Man Power Planning* serta aktif melakukan internalisasi Budaya Korporasi yang disebut CHAMPS. CHAMPS merupakan akronim dari Budaya Korporasi dengan nilai-nilai dasar: *Compete With a Clear & Synergized Vision, Have a High Spirit for Continuous Learning, Act with High Accountability, Meet Customer Expectation, Perform ethically with high Integrity,* dan *Strengthening Teamwork*.

Selaras dengan aspirasi menjadi pemain regional kelas atas, pembentukan Semen Indonesia sebagai strategic holding akan memberikan keleluasaan dalam merealisasikan berbagai aksi korporasi menyangkut akuisisi, financing, pengembangan bisnis terintegrasi dengan industri semen, akuisisi lahan dalam rangka persiapan pembangunan pabrik baru dan sebagainya.

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. beralamat di Jalan Veteran Gresik, Jawa Timur. Kantor tersebut adalah kantor utama induk perseroan yaitu PT Semen Gresik sebelumnya. Namun setelah pergeseran induk korporasi kepada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. maka operasional PT Semen Gresik berpindah ke Tuban, Jawa Timur.

Selain perusahaan yang strategis, Semen Indonesia memiliki lokasi pabrik yang sangat strategis di Sumatera, Jawa, Sulawesi, dan Vietnam

menjadikan Semen Indonesia mampu memasok kebutuhan semen di seluruh tanah air yang didukung oleh ribuan distributo, sub distributor, dan toko-toko. Semen Indonesia juga mengekspor 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.

Semen Padang memiliki 4 pabrik semen, kapasitas terpasang 6 juta ton semen per tahun berlokasi di Indarung, Sumatera Barat. Semen Padang memiliki 5 pengantongan semen yaitu: Teluk Bayar, Belawan, Batam, Tanjung Priok, dan Ciwandan.

Semen Gresik memiliki 4 pabrik dengan kapasitas terpasang 8,5 juta ton semen per tahun yang berlokasi di Desa Sumberarum Kec. Kerek Tuban, Jawa Timur. Semen Gresik memiliki 2 pelabuhan yaitu: Pelabuhan khusus Semen Gresik di Tuban dan Gresik.

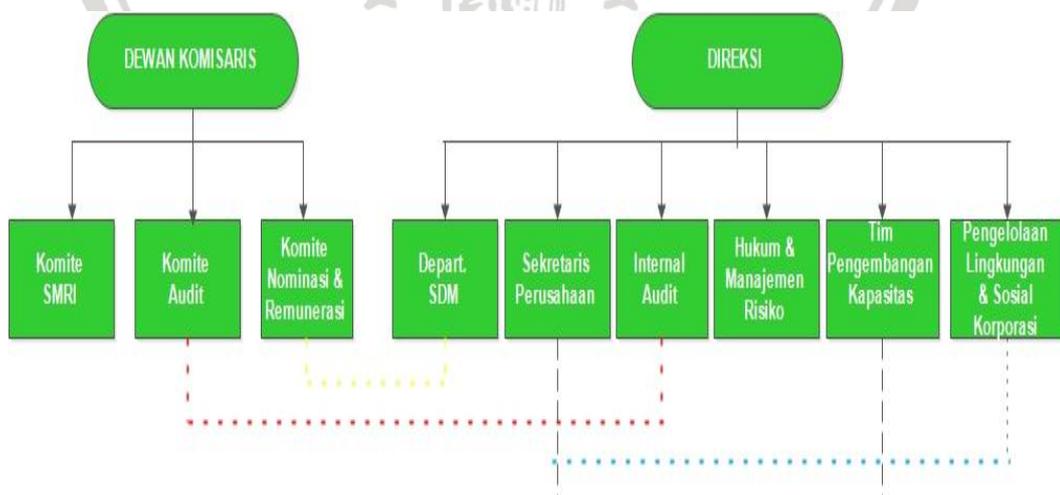
Semen Tonasa memiliki 4 pabrik semen kapasitas terpasang 6,5 juta ton semen per tahun, berlokasi di Pangkep, Sulawesi Selatan. Semen Tonasa memiliki 9 pengantongan semen yaitu: Biringkasi, Makassar, Samarinda, Banjarmasin, Pontianak, Bitung, Palu, Ambon, dan Bali.

Thang Long Cement Company memiliki kapasitas terpasang 2,3 juta ton semen per tahun, berlokasi di Quang Ninh, Vietnam. Thang Long Cement Company memiliki 3 pengantongan semen.

3. Struktur Perusahaan

Sesuai dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Organ Perusahaan terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi, Kepengurusan perseroan menganut sistem dua badan (*two boards system*), yaitu Dewan Komisaris dan Direksi, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai fungsinya masing-masing sebagaimana diamanatkan dalam Anggaran Dasar dan Peraturan Perundang-Undangan.

Perseroan telah memiliki infrastruktur yang diperlukan dalam rangka implementasi GCG (*Good Corporate Governance*). Jajaran Dewan Komisaris telah dibentuk komite-komite fungsional untuk memberdayakan fungsi pengawasan. Demikian pula jajaran Direksi telah dibentuk unit kerja yang mengendalikan, mengawal, dan bertanggung jawab atas implementasi GCG dan juga bertugas sebagai mitra kerja dari komite-komite di bawah Dewan Komisaris, sebagaimana bagan dibawah ini.



Gambar 4.5 : Bagan Struktur Perusahaan

Sumber: www.semenindonesia.com

4. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan adalah sebuah landasan ataupun pandangan yang menjadi sebuah tolok ukur bagi sebuah organisasi dalam kaitannya dengan rencana jangka pendek maupun jangka panjang yang ingin dirai. Oleh karena itu salah satu komponen dalam penentuan strategi perusahaan visi dan misi adalah hal yang sangat mendasar untuk menjadi acuan dalam perencanaan strategi suatu perusahaan, berikut ini adalah visi dan misi dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

VISI

Menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara

MISI

1. Mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasi 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 (*stakeholders*).
5. Membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia.

B. Gambaran Umum Informan

Penelitian ini dilakukan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pengumpulan data melalui wawancara terstruktur dilakukan dengan pihak yang berkaitan langsung dengan proses pengembangan perusahaan dalam kaitannya dengan strategi perusahaan. Responden dalam wawancara tersebut adalah Senior Departemen Pengembangan dan Strategi Perusahaan yang berjumlah satu orang, Staf Departemen Pengembangan dan Strategi Perusahaan yang berjumlah dua orang. Berikut adalah rincian data *key informan* yang telah diwawancarai peneliti:

1. Senior Departemen Pengembangan dan Strategi Perusahaan

Key informan pertama adalah Senior Departemen Pengembangan Perusahaan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. berinisial “XX”, beliau berjenis kelamin laki-laki dan sudah menjabat sebagai senior di departemen ini selama kurang lebih 20 tahun.

2. Staf Departemen Pengembangan dan Strategi Perusahaan

Key informan kedua yaitu seorang Staf Departemen Pengembangan Perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. berinisial “YY”, beliau adalah seorang staf di departemen tersebut yang terlibat langsung dalam proses perencanaan strategi perusahaan, beliau berjenis kelamin laki-laki dan bergabung dengan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. 7 tahun.

3. Staf Departemen Pengembangan dan Strategi Perusahaan

Key informan ketiga yaitu seorang Staf Departemen Pengembangan dan Strategi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang berinisial “ZZ”. Beliau berjenis kelamin perempuan dan baru bergabung di tahun 2015.

C. Penyajian Hasil Wawancara dan Analisis

Penyajian hasil wawancara adalah bentuk penyajian data dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Wawancara dilakukan berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti serta berdasarkan landasan teori-teori pada bab sebelumnya khususnya berpedoman pada teori hasil pemikiran dari Moin (Muhammad Aji, 2010), dan Freddy Rangkuti (2006). Wawancara yang disajikan adalah topik yang berkaitan langsung dengan fokus serta rumusan masalah penelitian. Penyajian hasil wawancara ini tidak menyajikan semua pertanyaan, namun yang disajikan adalah pertanyaan dan hasil wawancara yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Hasil wawancara disusun secara sistematis dalam bentuk kalimat naratif, struktur, tabel maupun bagan sesuai dengan masing-masing topik bahasan dalam penelitian. Penyajian hasil wawancara secara sistematis bertujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami hasil penelitian dan pembahasan yang dipaparkan.

1. Ekspansi Pasar

Penelitian dilakukan untuk mengetahui latar belakang dari keputusan ekspansi pasar ke luar negeri yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. serta faktor-faktor apa saja yang menjadi latar belakang

dalam keputusan ekspansi tersebut. Peneliti mendapatkan informasi dari “XX” melalui wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 23 November 2017, “XX” mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi keputusan ekspansi pasar adalah

“Target pertumbuhan, misalnya target pertumbuhan 10% dan pasar di dalam negeri hanya mampu menyerap 5% dari target tersebut, dari hal itu perusahaan akan mencari kemana lagi target 5% tersebut, salah satu langkah untuk mencapai target 5% tersisa adalah dengan melakukan ekspansi pasar ke luar negeri”.

Selain itu peneliti memperoleh informasi dari *key informan* “YY” yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 November 2017, menurut “YY” faktor yang mempengaruhi keputusan ekspansi pasar perusahaan adalah

“Landasan atau faktor dari ekspansi yang dilaksanakan oleh perusahaan karena yang pertama sesuai dengan visi perusahaan dan keinginan untuk berkembang juga untuk pasar alternatif serta untuk memantapkan posisi dari kedudukan Semen Indonesia di pasar regional”.

Key informan ketiga dalam wawancara tersebut berinisial “ZZ” memberikan penjelasan mengenai faktor PT Semen Indonesia melakukan ekspansi pasar ke luar negeri adalah

“Faktor yang paling mendorong adalah faktor eksternal perusahaan, faktor eksternal yang paling mempengaruhi adalah dari faktor kesempatan pengembangan bisnis dan kesesuaian rencana dan visi *holding*”.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. informasi yang didapatkan dapat menjawab fokus penelitian pertama yakni faktor – faktor yang dapat mempengaruhi

keputusan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global adalah faktor eksternal.

Informasi yang diperoleh dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa yang menjadi landasan utama perusahaan melakukan ekspansi pasar dikarenakan alasan dari visi perusahaan, dimana visi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka dalam kawasan regional, oleh karena hal tersebut yang menjadi landasan pertama mengapa perusahaan melebarkan sayap ke luar negeri dengan cara berekspansi. Kemudian alasan selanjutnya ialah keinginan dari perusahaan untuk terus berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar karena seperti yang diketahui bahwa pangsa pasar PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. di pasar nasional mencapai 39,7% (sumber: situs resmi Kementerian Perindustrian) pada saat sebelum melakukan ekspansi. Persentase tersebut memberikan jawaban bahwa perusahaan pada waktu itu jauh meninggalkan kompetitor utama seperti PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk. dan PT Holcim Indonesia Tbk. Berikut adalah tabel empat besar pemilik pangsa pasar terbesar di industri persemenan nasional sebelum perusahaan melakukan ekspansi ke luar negeri,

Tabel 4.1 Pangsa Pasar Industri Semen Nasional (Semester I tahun 2012)

No.	Perusahaan	Pangsa Pasar (%)
1.	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.	39,74
2.	PT Indocement Tunggal Prakasa Tbk.	33
3.	PT Holcim Indonesia Tbk.	15,69
4.	PT Semen Bosowa Maros	11,53

Sumber: Situs Resmi Kementerian Perindustrian RI

Selain faktor yang telah dipaparkan tersebut, faktor lain yang menjadi landasan melakukan ekspansi yaitu sebagai perluasan pangsa pasar karena *over supply* atau kelebihan pasokan. Wawancara yang dilakukan memberikan penjelasan mengapa hal demikian dilakukan karena seperti yang diketahui bahwa Indonesia adalah salah satu pasar potensial di dunia dari segi konsumsi semen, karena hal tersebut yang akan menarik minat para pesaing asing untuk masuk ke Indonesia dan berinvestasi. Langkah yang dilakukan oleh perusahaan dari kemungkinan ancaman tersebut adalah dengan cara berekspansi ke luar negeri. Faktor yang dipaparkan tersebut adalah temuan penelitian serta fakta mengapa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan ekspansi ke luar negeri pada tahun 2012 ke Vietnam.

2. Strategi Ekspansi

Menurut Moin (Muhammad Aji, 2010) strategi dalam konteks bisnis adalah hal yang menetapkan arah kemana “manajemen” dalam arti sumber daya manusia di dalam bisnis dan tentang cara mendefinisikan kondisi yang dapat memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Pembahasan dari wawancara yang kedua yaitu terkait dengan strategi ekspansi perusahaan yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. ketika memutuskan untuk *Go International* pada tahun 2012. Sebagai informasi bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah perusahaan badan usaha

milik negara (BUMN) pertama yang melakukan ekspansi pasar ke luar negeri, dalam hal ini sangat menarik karena secara umum perusahaan BUMN lebih sering dijual kepada pihak asing. Kasus ini seolah mengubah citra perusahaan BUMN yang memiliki visi yang benar-benar kuat dan memiliki keinginan untuk terus bertumbuh dan berkembang.

Fakta tersebut yang menimbulkan keinginan untuk mengetahui strategi apa yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. ketika melakukan ekspansi ke luar negeri, berikut adalah jawaban dari wawancara di perusahaan terkait dengan strategi yang digunakan. “XX” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017, memberikan jawaban bahwa strategi yang digunakan saat berekspansi ke Vietnam adalah strategi akuisisi perusahaan dengan cara membeli saham Thang Long Cement Company sebesar 70%. Jawaban dari responden yang lain semuanya sama atau dengan kata lain sepakat menggunakan strategi akuisisi.

Pertanyaan yang diberikan terhadap responden memberikan jawaban yang nyata tentang strategi yang diimplementasikan oleh perusahaan. Pertanyaan dalam wawancara tersebut memberikan kesimpulan bagi peneliti bahwa strategi yang digunakan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah strategi akuisisi perusahaan. Menurut Udaya dkk (2013:94) strategi ekspansi dengan cara akuisisi merupakan cara ekspansi internasional paling cepat, paling besar dibandingkan dengan strategi ekspansi pasar yang lain. Hal tersebut dikarenakan dengan strategi akuisisi

membutuhkan kekuatan finansial yang sangat besar, serta dalam hal negosiasi internasional lebih kompleks dibandingkan dengan akuisisi pada perusahaan domestik.

Keberhasilan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam strategi tersebut merupakan sesuatu yang sangat luar biasa, mengingat bahwa dari informasi yang diperoleh peneliti bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. baru pertama kali melakukan ekspansi dan belum mempunyai pengalaman dalam kaitannya dengan akuisisi sebuah perusahaan di luar negeri. Strategi yang digunakan tersebut jika dikaitkan dengan teori dari Coulter (2002;252-253) tentang strategi korporat dapat disimpulkan bahwa strategi yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. termasuk ke dalam strategi pertumbuhan (*growth strategic*), yaitu bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan, hal ini berarti manajer stratejik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya yakni tumbuh lebih cepat.

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan. Sasaran dari pertumbuhan tersebut bagi perusahaan meliputi: peningkatan omset, laba, serta kinerja yang lain. Jika dilihat dari lima cara strategi pertumbuhan menurut Coulter (2002;252-253) strategi pertumbuhan yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah strategi internasional. Strategi internasional adalah strategi

yang diterapkan oleh perusahaan baik manufaktur ataupun jasa dalam melakukan ekspansi ke luar negeri.

Berdasarkan poin ekspansi pasar dan strategi ekspansi yang dipaparkan diatas sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, jika merujuk pada teori dari Moin (Muhammad Aji, 2010) terkait dengan rumusan masalah pertama dan kedua dari penelitian ini yakni motif dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan ekspansi adalah motif ekonomi dan motif non-ekonomi. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham yang telah dijelaskan dalam Bab II Tinjauan Pustaka pada sub bab tinjauan teoritis tajuk strategi aliansi stratejik dalam anak tajuk aliran pemikiran: motif merger dan akuisisi dengan memanfaatkan kekuatan kondisi keuangan perusahaan yang sedang dalam kondisi sangat baik dan peluang yang akan dijelaskan di poin berikutnya. Di sisi lain, motif non-ekonomi adalah motif yang bukan didasarkan pada esensi tujuan perusahaan tersebut, tetapi didasarkan pada keinginan subyektif atau ambisi pribadi pemilik. Motif non-ekonomi ini mengacu pada alasan karena sesuai dengan visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara.

3. Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Fokus ketiga dari penelitian ini adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari strategi yang telah diimplementasikan oleh PT Semen

Indonesia (Persero) Tbk. untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global. Keempat hal tersebut akan dibahas pada poin ini.



a. Kekuatan

Mengenai kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. “XX” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 menjelaskan,

“Memiliki lokasi yang tersebar, hal tersebut menguntungkan dikarenakan konsumsi semen dapat dengan mudah terserap oleh pelanggan, selain itu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memiliki jaringan distribusi yang luas, memiliki wilayah pemasaran yang luas dan tersebar, dan yang terakhir adalah kondisi keuangan yang sangat baik serta memiliki karyawan yang berkompeten dibidangnya”.

Key informan yang berinisial “YY” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 memberikan informasi mengenai kekuatan strategis perusahaan sebagai berikut,

“*Brand image*, pengalaman di bidang persemenan yang telah diakui dan memiliki pangsa pasar yang luas sehingga dapat dikatakan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah menjadi *leader* atau pemimpin pasar di industri semen nasional”.

Key informan yang berinisial “ZZ” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 memberikan informasi mengenai kekuatan strategis perusahaan sebagai berikut,

“Secara internal perusahaan memiliki dua kekuatan strategis yang pertama, posisi perusahaan yang tersebar di beberapa wilayah, sehingga memudahkan dalam pelebaran pangsa pasar, dan yang kedua yaitu memiliki kekuatan dari segi keuangan”.

Informasi dari wawancara yang diperoleh tersebut memberikan gambaran kepada peneliti mengenai kekuatan-kekuatan strategis yang dimiliki PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. secara umum, berikut

akan disajikan dalam tabel terkait dengan kekuatan-kekuatan strategis yang dimiliki oleh perusahaan agar lebih mudah untuk dipahami,

Tabel 4.2 Kekuatan Strategis Perusahaan

No.	Responden	Kekuatan Strategis Perusahaan
1.	<i>Key Informan</i> "XX"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki lokasi yang tersebar 2. Memiliki jaringan distribusi yang luas 3. Wilayah pemasaran yang luas dan tersebar 4. SDM yang berkompeten
2.	<i>Key Informan</i> "YY"	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Brand image</i> yang kuat 2. Memiliki pengalaman yang kuat di industri persemnan nasional 3. Memiliki kekuatan dari segi finansial/keuangan
3.	<i>Key Informan</i> "ZZ"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribusi yang handal 2. Pemimpin pasar pada industri persemnan nasional

Sumber: Data diolah 2017

Terkait dengan poin-poin yang terdapat di dalam tabel yang telah disajikan tersebut, peneliti hanya memfokuskan pada poin yang dianggap berhubungan langsung dengan variabel penelitian. Jadi tidak semua poin-poin yang telah dikemukakan oleh responden akan menjadi bahan analisis dalam penelitian ini. Adapun poin-poin dalam tabel yang menurut peneliti berkaitan dengan analisis strategi perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri berikut penjelasan serta penjabaran setiap poinnya,

1. Memiliki kekuatan dari segi keuangan.

Kekuatan dari segi keuangan merupakan salah satu faktor yang mendorong perusahaan untuk melakukan ekspansi. Sumber dari

responden dapat dibuktikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dari segi keuangan berikut akan disajikan data laporan keuangan dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Tabel 4.3 Analisis Kinerja Keuangan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. 2009-2011

Analisis Kinerja Keuangan						
Tahun	Pendapatan	Laba Bersih	Aset Lancar	Liabilitas Lancar	Total Liabilitas	Total Ekuitas
2009	14,387,849	3,326,487	8,207,041	2,294,842	2,633,214	10,197,679
2010	14,344,189	3,633,220	7,345,868	2,517,519	3,423,246	12,139,753
2011	16,378,794	3,925,442	7,646,145	2,889,137	5,046,506	14,615,097

Rasio	Rasio Likuiditas	Rasio Solvency	Rasio Profitabilitas/Rentabilitas	
	Current Ratio	Debt to Equity Ratio DER	Net Profit Margin NPM	Return on Equity ROE
	357.6%	25.8%	23.1%	32.6%
	291.8%	28.2%	25.3%	29.9%
	264.7%	34.5%	24.0%	26.9%

Sumber: *Annual Report* Semen Indonesia 2009-2011

Tabel 4.3 memberikan gambaran yang dilihat dari rasio likuiditas, solvabilitas, dan rasio profitabilitas, rasio likuiditas diukur dengan *current ratio* dimana tahun 2009-2011 menunjukkan bahwa perusahaan masih cukup likuid yang artinya perusahaan membiayai hutang jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki. *Ratio solvency* diukur dengan menggunakan *debt to equity ratio* menunjukkan kemampuan perseroan dalam memenuhi kewajiban baik jangka pendek maupun jangka panjang yang dimana dari tahun ke tahun 2009-2011 relatif stabil dan aman karena masih kurang dari 50%. Rasio profitabilitas diukur dengan menggunakan *net profit*

margin dan *return on equity* masih cenderung masih menghasilkan orofit yang tinggi yakni 23% keatas.

2. *Brand image* perusahaan yang kuat.

Brand image perusahaan yang kuat merupakan salah satu kekuatan yang sangat baik untuk membuat perusahaan berkembang lebih pesat lagi. Ketika sebuah perusahaan yang telah memiliki nama di masyarakat tentunya akan mudah masuk ke sebuah pasar baru. Pengaruh *brand image* terhadap loyalitas pelanggan sangat signifikan dan memengaruhi keberlangsungan sebuah produk.

Nama perusahaan atau *brand image* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. tidak diragukan lagi di industri persemaman nasional, mengingat anak perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. merupakan perusahaan semen yang sangat kuat di wilayah masing-masing. Sebut saja di daerah Sumatera ada PT Semen Padang, kemudian di pulau Jawa ada PT Semen Gresik, dan di kawasan Indonesia bagian timur ada PT Semen Tonasa yang berlokasi di Makassar. Ketiga anak perusahaan ini yang membuat *brand image* yang sangat kuat di industri semen nasional. Selain itu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. juga telah memiliki nama di luar negeri dimana perusahaan aktif melakukan ekspor ke Australia, kawasan Asia, dan Afrika. Kekuatan dari *brand image* ini, termasuk salah satu faktor yang berpengaruh dan menjadi kekuatan tersendiri bagi perusahaan ketika melakukan ekspansi pasar ke Vietnam.

3. Perusahaan menjadi pemimpin pasar pada industri semen nasional.

Perusahaan telah mejadi *leader*/pemimpin yang kuat pada industri nasional. Hal ini tersebut dapat dibuktikan dengan data bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sampai dengan tahun 2013 telah menguasai pasar sebesar 44%, hal ini diungkapkan oleh Kementrian Perindustrian pada situs resminya. Memperhatikan hal tesebut, dapat disimpulkan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah berhasil di industri persemanan nasional. Faktor kekuatan di industri nasional ini yang akan menjadi salah satu landasan dalam ekspansi pasar yang dilakukan.

4. Perusahaan memiliki pengalaman yang kuat di industri persemanan.

Faktor ini masuk kedalam poin kekuatan perusahaan mengingat bahwa perusahaan telah berdiri dari tahun 1957. Jika dilihat dari tahun berdirinya perusahaan maka tidak dapat dipungkiri, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memiliki pengalaman yang sangat panjang di bidang industri persemanan. Fakta ini yang menjadi sebuah kekuatan menurut peneliti terkait dengan ekspansi pasar yang dilakukan, hal ini akan sangat membantu dalam perbaikan manajemen, peningkatan mutu dan kualitas baik operasional maupun non-operasional serta penerapan strategi yang matang dan tepat pada pasar yang akan dijadikan sasaran.

5. Sumber daya manusia yang berkompeten.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi untuk maju dan berkembang, berikut jumlah karyawan serta sebaran pendidikan para karyawan yang bekerja di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dimana total dari jumlah keseluruhan karyawan yang bekerja di perusahaan sebanyak 5.563 orang, data ini diambil dari laporan akhir tahun 2012.

Tabel 4.4 Sebaran umur dan jumlah karyawan

No.	Umur	Jumlah Karyawan
1.	< 31 Tahun	1.539
2.	31 – 40 Tahun	1.865
3.	41 – 50 Tahun	1.625
4.	>50 Tahun	1.194
Jumlah Keseluruhan		5.563

Sumber: *Annual Report* Semen Indonesia 2012

Tabel 4.5 Sebaran jenjang pendidikan dan jumlah karyawan

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Karyawan
1.	SLTA dan lain-lain	3.784
2.	Diploma 3	581
3.	Sarjana (S1)	1.070
4.	Pascasarjana (S2)	128
Jumlah Keseluruhan		5.563

Sumber: *Annual Report* Semen Indonesia 2012

Tabel tersebut memberikan gambaran serta fakta bahwa jumlah karyawan tetap yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sangat tersebar dalam jenjang umur dan juga sebaran pendidikan yang baik. Laporan dari fakta tersebut menjadi sebuah kekuatan bagi perusahaan dalam proses berkembang di masa yang akan datang. Jumlah karyawan yang banyak juga menggambarkan skala organisasi yang besar dan kuat karena ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya. Sehingga faktor tersebut menjadi salah satu penunjang dalam kaitannya dengan akuisisi perusahaan di Vietnam.

b. Kelemahan

Setelah mengetahui kekuatan strategis yang dimiliki oleh perusahaan, pertanyaan selanjutnya yang ditanyakan terhadap responden adalah tentang kendala atau hambatan yang dihadapi ketika melakukan ekspansi. “XX” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 memberikan informasi sebagai berikut,

“Kondisi perusahaan Thang Long Cement Company pada waktu itu sedang dalam kondisi memiliki hutang yang banyak, kemudian yang kedua yaitu kondisi negara yang sedang dalam krisis ekonomi, kondisi ekonom Vietnam pada waktu itu hampir sama dengan kondisi ekonomi Indonesia pada tahun 1998, kemudian yang menjadi hambatan utama perusahaan ketika mengakuisisi lebih kepada kondisi internal perusahaan yang belum pernah melakukan proses akuisisi sebelumnya, sehingga hal tersebut menjadi sebuah masalah tersendiri”.

“YY” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 memberikan jawaban tentang masalah atau hambatan yang dihadapi pada saat ekspansi adalah,

“Hambatan-hambatan yang dihadapi lebih kepada segi budaya, sistem kerja, IT, dan bahasa, namun selalu dilakukan rapat koordinasi untuk menghadapi hal tersebut serta mengirimkan orang-orang dari kantor pusat kesana”.

Key Informan “ZZ” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017, memberikan informasi tentang masalah atau hambatan yang dihadapi perusahaan ketika melakukan ekspansi sebagai berikut,

“Hambatan ditemukan pada tatanan level korporasi terkait sistem hukum atau *legal* yang berbeda dengan Indonesia, serta sistem perbankan (seperti perbedaan mata uang), masalah lain yang terjadi dalam ekspansi tersebut yaitu kondisi perusahaan yang akan diakuisisi sedang dalam kondisi kurang sehat”.

Pemaparan hasil wawancara mengenai masalah ataupun hambatan yang dialami oleh perusahaan dapat memberikan gambaran yang jelas dari para responden, baik itu masalah dan hambatan berdasarkan internal perusahaan maupun yang dialami dari segi eksternal perusahaan. Berikut peneliti menyajikan tabel yang akan memberikan kemudahan bagi pembaca dalam membedakan masalah atau hambatan yang dihadapi perusahaan secara internal ataupun eksternal,

Tabel 4.6 Hambatan internal dan eksternal dalam melakukan ekspansi

No.	Hambatan Internal	Hambatan Eksternal
1.	Perusahaan belum memiliki pengalaman dalam akuisisi perusahaan	Posisi di pasar regional masih kurang
2.	-	Kompetitor yang beragam dan persaingan harga
3.	-	Perbedaan sistem hukum, bahasa, dan budaya serta mata uang

Sumber: Data diolah 2017

Tabel 4.6 memberikan gambaran yang sangat jelas tentang hambatan ataupun masalah yang dihadapi oleh perusahaan ketika melakukan ekspansi ke luar negeri, dapat dianalisis bahwa dalam ekspansi pasar PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. mendapatkan hambatan eksternal lebih banyak dari pada internal. Namun, keterangan dari responden dalam wawancara mengatakan bahwa permasalahan tersebut awalnya cukup mengganggu, tetap dapat diselesaikan dengan baik oleh perusahaan dengan strategi alternatif lain yang tepat.

c. Peluang

Pembahasan selanjutnya terkait dengan peluang-peluang yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dibahas melalui kutipan yang dianalisis oleh peneliti dalam wawancara terstruktur yang telah dilakukan. Peluang yang dipaparkan berkaitan dengan ekspansi pasar berupa informasi dari responden di perusahaan.

“ZZ” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 memberikan informasi bahwa,

“Pasar luar negeri merupakan tempat untuk mendapatkan target pertumbuhan bagi perusahaan.”

Dari pernyataan tersebut menjadi catatan pertama peneliti bahwa peluang pertama yang dikemukakan oleh responden pertama yaitu pertumbuhan pasar mengingat Vietnam termasuk sepuluh negara terbesar yang memiliki tingkat konsumsi semen yang paling besar di dunia. Kemudian yang kedua yaitu pernyataan yang menjadi perhatian yakni,

“karena kondisi ekonomi di Vietnam yang sedang krisis sehingga industri disana kolaps sehingga memberikan kemudahan bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam proses akuisisi, dengan kondisi tersebut dapat menguntungkan perusahaan yakni mendapatkan harga akuisisi lebih murah”.

Jadi peluang yang muncul adalah kondisi krisis di negara Vietnam sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dari akuisisi yang cukup mudah. Kemudian peluang selanjutnya ialah adanya peluang pasar negara tetangga Vietnam seperti Malaysia, Thailand, Singapura, dan Laos yang memudahkan distribusi ke negara-negara tersebut. Keuntungan dari negara tetangga tersebut lebih kepada kondisi negara tersebut berada pada level negara berkembang, yang mana membutuhkan pembangunan yang berkelanjutan. Oleh karenanya, konsumsi dan pangsa pasar semen di negara-negara tersebut tinggi. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa lokasi perusahaan Thang Long Cement Company cukup strategis dan dapat menjadi sebuah keuntungan lebih bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut disajikan tabel mengenai peluang perusahaan dalam melakukan ekspansi ke Vietnam,

Tabel 4.7 Peluang perusahaan dalam ekspansi pasar ke Vietnam

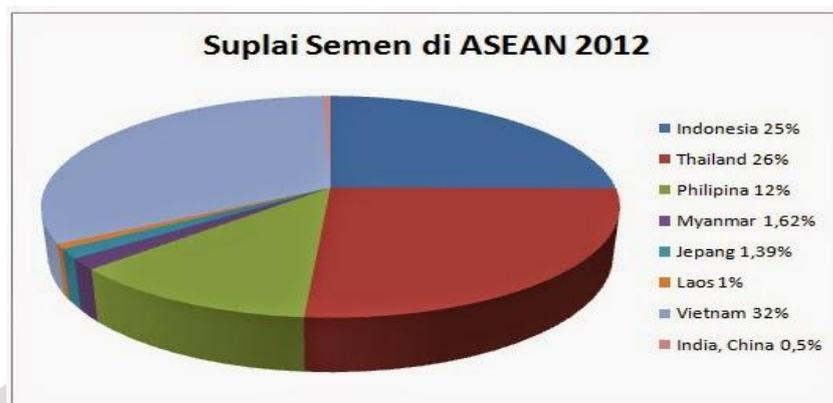
No.	Responden	Peluang Perusahaan
1.	<i>Key Informan 1</i> “ZZ”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan industri semen di Vietnam yang tinggi. 2. Konsumsi semen di Vietnam tinggi. 3. Kondisi negara Vietnam krisis sehingga proses akuisisi lebih mudah secara finansial. 4. Lokasi perusahaan yang strategis.

Sumber: Data diolah 2017

Potensi peluang yang dikemukakan oleh responden tersebut menjadi perhatian bagi peneliti. Lima poin yang telah diungkapkan berkaitan langsung dengan peluang yang diperoleh perusahaan dalam ekspansi pasar. Berikut adalah penjelasan fakta yang dianalisis oleh peneliti untuk menguji kebenaran informasi dari responden.



1. Pertumbuhan industri semen di Vietnam tinggi.

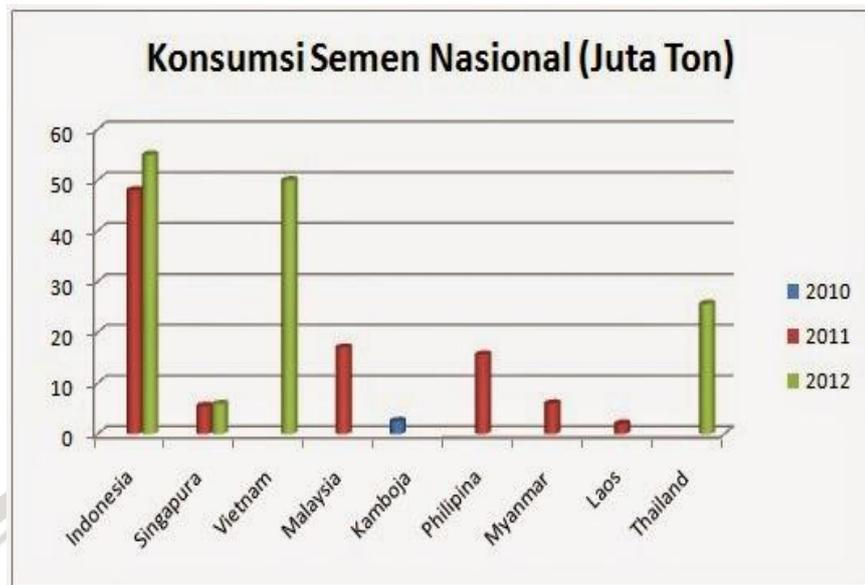


Gambar 4.6 Pertumbuhan kapasitas produksi semen regional
 Sumber: *Annual Report* Semen Indonesia 2012

Informasi yang didapatkan bahwa Vietnam mengalami pertumbuhan industri semen yang signifikan. Fakta tersebut dapat dibuktikan dengan melihat diagram dan grafik yang disajikan peneliti. Pertumbuhan tersebut ditandai dengan suplai dari Vietnam sebesar 32% yakni prosentasi terbesar di kawasan regional, kemudian posisi kedua disusul Thailand 26%, lalu Indonesia 25%.

2. Konsumsi semen di Vietnam tinggi.

Terkait dengan temuan peluang yang dipaparkan oleh responden bahwa konsumsi semen di Vietnam Tinggi, maka berikut ialah konsumsi semen di kawasan regional tahun 2010-2012.



Gambar 4.7 Konsumsi Semen Nasional di ASEAN
 Sumber: *Annual Report* Semen Indonesia 2012

Berdasarkan grafik diatas dapat ditarik kesimpulan yakni konsumsi semen terbesar tahun 2012 adalah Indonesia, Vietnam, dan Thailand. Fakta tersebut yang mendasari pernyataan reponden bahwa Vietnam memiliki konsumsi semen yang tinggi sehingga menjadi sebuah peluang bagi perusahaan.

3. Krisis ekonomi di Vietnam.

Krisis ekonomi yang melanda Vietnam pada tahun 2012 menjadi sebuah keuntungan tersendiri bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dari segi finansial dalam proses akuisisi yakni mendapatkan saham Thang Long Cement Company sebesar 70% dengan harga yang relatif murah, dimana pada saat itu kondisi Vietnam hampir sama seperti yang dialami Indonesia pada tahun 1998 silam.

4. Lokasi Thang Long Cement Company yang strategis.

Lokasi perusahaan yang diakuisisi berada di Vietnam yang diketahui bahwa Vietnam berbatasan langsung dengan Thailand, Myanmar, dan Malaysia dimana negara-negara tersebut adalah negara berkembang yang akan menjadi sebuah keuntungan besar bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dari segi ekspor ke negara-negara tetangga tersebut.

d. Ancaman

Pembahasan selanjutnya terkait dengan ancaman yang dapat mengganggu strategi ekspansi pasar luar negeri yang diimplementasikan oleh perusahaan. Dimana ancaman tersebut akan dipaparkan sesuai dengan jawaban para responden dalam wawancara yang telah dilaksanakan. Ancaman disini lebih dimaksudkan terhadap hal-hal yang kemungkinan akan menjadi penyebab kegagalan perusahaan dalam proses ekspansi pasar.

Terkait dengan pembahasan ancaman yang mengganggu strategi ekspansi ini, peneliti akan menyajikan melalui jawaban langsung dari para responden maupun dengan kutipan-kutipan yang terkandung dalam wawancara terstruktur dan mendalam yang telah dilaksanakan. Pertanyaan pertama yang ditanyakan terkait faktor yang dapat menjadi ancaman terhadap ekspansi pasar yakni: apakah ada strategi alternatif yang dimiliki perusahaan dalam ekspansi pasar ke luar negeri, "XX"

yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 menyatakan bahwa,

“Ketika perusahaan akan merencanakan perekrutan perusahaan lain dalam ekspansi pasar ke luar negeri kami telah mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di belakang, walaupun ada masalah yang terjadi tentunya kami mencari solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Untuk strategi alternatif lainnya itu sudah menjadi tugas dan peran kami di departemen ini sehingga pasti ada strategi lainnya yang sudah kami siapkan untuk diimplementasikan jika dibutuhkan dan tentunya strategi tersebut adalah hasil rapat/diskusi dengan direksi dan jajarannya yang terkait dengan strategi pengembangan perusahaan ini. Seperti contohnya keuntungan yang didapat perusahaan dari akuisisi Thang Long Cement Company dengan kepemilikan saham sebesar 70% ini hanya 2% jadi perlu adanya alternatif lain untuk meningkatkan pendapatan yaitu dengan cara ekspor ke negara-negara lainnya juga”.

Pertanyaan berikut terkait dengan ancaman terhadap ekspansi pasar yang ditanyakan oleh peneliti, dimana poin yang ditanyakan adalah kompetitor PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. pada level nasional dan regional. Menurut “XX” yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 bahwa,

“Kompetitor PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. bisa dibedakan menjadi 2 (dua), kompetitor utama dan kompetitor berat yaitu kompetitor utama dari kami adalah PT Indocement Tungal Prakasa (Persero) Tbk, sedangkan kompetitor terberat kami ialah Anhui Conch Cement yang merupakan pendatang baru atau pemain baru di industri persemaman yang berasal dari China yang sekarang sedang gencar-gencarnya memperluas pangsa pasar dan bahkan sekarang Anhui sudah mendirikan pabrik di Kalimantan dan membangun infrastruktur sendiri yang dibutuhkan pabriknya disana seperti pengadaan listrik, pembukaan dan perbaikan jalan juga”.

Berikut akan disajikan nama-nama perusahaan kompetitor yang menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup PT Semen Indonesia

(Persero) Tbk. dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri yakni Vietnam.

Tabel 4.8 Kompetitor di industri persemenan nasional dan regional

No.	Responden	Kompetitor Nasional	Kompetitor Regional
1.	Key Informan "XX"	1. PT Indocement Tunggal Prakarsa (Persero) Tbk. 2. PT Holcim Indonesia Tbk. 3. PT Semen Bosowa	1. Holcim Asia 2. Anhui Conch Cement 3. Siam Cement Group
2.	Key Informan "YY"	1. PT Indocement Tunggal Prakarsa (Persero) Tbk. 2. PT Holcim Indonesia Tbk.	1. Anhui Conch Cement 2. Heidelberg 3. Siam Cement Group 4. Holcim Asia
3.	Key Informan "ZZ"	1. PT Indocement Tunggal Prakarsa (Persero) Tbk. 2. PT Holcim Indonesia Tbk.	1. Vietnam Cement 2. Cemex Asia

Sumber: Data diolah 2017

Terkait dengan pertanyaan tersebut peneliti juga mendapatkan jawaban ancaman dari pendatang baru yang dapat merebut pangsa pasar dan mengambil alih posisi atau kedudukan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam industri persemenan nasional maupun regional.

Tabel 4.9 Pendatang baru di industri persemenan nasional

No.	Responden	Perusahaan	Negara Asal
-----	-----------	------------	-------------

1.	Key Informan "XX"	1. Anhui Conch Cement. 2. Siam Cement Group 3. Semen Merah Putih	1. China 2. Thailand 3. Indonesia
2.	Key Informan "YY"	1. Anhui Conch Cement. 2. Siam Cement Group 3. Semen Merah Putih	1. China 2. Thailand 3. Indonesia

Sumber: Data diolah 2017

Menurut "YY" yang diwawancarai pada tanggal 23 November 2017 selain ancaman dari kompetitor dan pendatang baru yang disebutkan "XX", ada ancaman lain yakni,

"Ketika PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. mengakuisisi Thang Long Cement Company sedang dalam kondisi memiliki hutang yang besar sehingga dapat menyulitkan langkah ekspansi pasar tetapi dengan strategi-strategi alternatif lainnya masalah tersebut dapat diatasi dan dari tahun ke tahun kami mendapatkan laba dari akuisisi perusahaan meski tidak sebesar keuntungan dari penjualan semen domestik".

Poin-poin yang dianggap sebagai ancaman serius sehingga menjadi sebuah faktor atau alasan bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk melakukan ekspansi guna mengembangkan bisnis dan memperluas pasar ke luar negeri. Berikut adalah poin-poin yang termasuk ke dalam ancaman yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara,

1. Ancaman dari kompetitor dan pendatang baru

2. *Market Share* dari perusahaan yang diakuisisi hanya 2% keuntungannya
3. Kondisi perusahaan Thang Long Cement Company yang sedang dalam kondisi memiliki hutang yang besar.

Empat faktor yang menjadi ancaman tersebut adalah fakta-fakta yang diperoleh peneliti dalam wawancara yang dilakukan dengan responden

Melihat penyajian hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti terkait dengan landasan dan atau motif dari penerapan strategi ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dengan mengakuisisi Thang Long Cement Company di Vietnam, menurut (Moin, 2003) termasuk motif ekonomi dan motif non-ekonomi yang telah dipaparkan dalam bab tinjauan pustaka yang terletak pada tinjauan teoritis.

D. Analisis Strategi Perusahaan

1. Analisis SWOT

Berdasarkan pembahasan hasil wawancara terstruktur yang telah dipaparkan, maka diketahui tentang analisis internal maupun eksternal pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang akan digunakan sebagai perumusan terhadap kekuatan, kelemahan serta peluang dan ancaman bagi perusahaan dengan berpedoman pada teori dari (Fred R. David, 2005).

Berikut adalah poin mengenai empat faktor tersebut:

- a. Kekuatan

1. Memiliki kekuatan dari segi keuangan.

Kinerja keuangan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sangat baik. Hal ini jika dilihat dari segi pendapatan tahunan perusahaan yang sangat baik. Fakta ini tentunya mengacu pada pendapat yang didapatkan oleh perusahaan. Faktor keuangan menjadi sebuah kekuatan yang sangat vital bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam proses ekspansi pasar ke Vietnam.

2. *Brand image* perusahaan yang kuat.

Brand image perusahaan yang kuat merupakan salah satu kekuatan perusahaan untuk menjaga eksistensi dan dapat berkembang. Ketika sebuah perusahaan memiliki nama yang sudah sangat dikenal oleh masyarakat tentunya akan mudah masuk ke pasar sasaran baru. Pengaruh *brand image* terhadap loyalitas pelanggan sangat signifikan dan mempengaruhi keberlangsungan produk. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah sebuah perusahaan yang telah diperhitungkan di industri persemenan regional, hal ini yang kemudian menjadi sebuah kekuatan dalam melakukan ekspansi pasar.

3. Pemimpin pasar pada industri persemenan nasional.

Perusahaan telah menjadi *leader*/pemimpin pada industri persemenan nasional. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dari tahun 2013 hingga sekarang telah menguasai pasar sebesar 42%-45%. Memperhatikan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah berhasil pada tingkat industri semen nasional. Sehingga posisi ini dapat dijadikan kekuatan dalam ekspansi pasar.

4. Perusahaan memiliki pengalaman yang kuat di industri persemenan.

Pengalaman perusahaan di industri semen nasional telah dimulai dari tahun 1957. Jika dilihat dari tahun berdirinya perusahaan, maka tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan ini memiliki pengalaman yang panjang di industri persemenan. Fakta ini yang menjadi sebuah kekuatan menurut peneliti terkait dengan ekspansi pasar yang dilakukan yang akan sangat membantu dalam hal perbaikan manajemen, peningkatan produksi, maupun penerapan strategi yang tepat yang dapat diterapkan pada pasar sasaran.

5. Sumber daya manusia yang berkompeten.

Jumlah karyawan tetap yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sangat tersebar dalam jenjang umur dan

juga sebaran pendidikan yang sangat baik. Selain itu jumlah karyawan yang banyak juga menggambarkan skala organisasi yang besar dan kuat karena ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya. Sehingga faktor tersebut menjadi salah satu penunjang dalam kaitannya dengan akuisisi perusahaan di Vietnam.

b. Kelemahan

1. Perusahaan belum memiliki pengalaman dalam akuisisi perusahaan.

Perseroan pada saat akan melakukan ekspansi pasar ke Vietnam belum memiliki pengalaman dalam hal mengakuisisi perusahaan, karena akuisisi perusahaan di Vietnam adalah yang pertama sehingga perusahaan mengalami sedikit hambatan yang berkaitan dengan proses akuisisi. Faktor tersebut dapat menjadi sebuah kendala dan dapat mengakibatkan kegagalan dalam proses akuisisi jika tidak dianalisis secara mendalam sebelum menerapkan strategi.

2. Posisi perusahaan di pasar regional masih kurang.

Posisi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang belum terlalu baik di pasar regional jika dibandingkan dengan kompetitor akan menjadi sebuah kelemahan tersendiri mengingat bahwa faktor tersebut akan sangat berpengaruh terhadap proses ekspansi ke luar negeri.

3. Kompetitor sangat beragam dan persaingan harga.

Tingginya tingkat persaingan global dengan banyaknya perusahaan-perusahaan semen regional maupun internasional yang memiliki kualitas produk yang baik dan diproduksi dengan teknologi yang canggih serta memasang harga yang lebih murah dapat menjadi hambatan tersendiri bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang ingin melebarkan sayap di pasar internasional.

c. Peluang

1. Pertumbuhan industri semen di Vietnam tinggi.

Pertumbuhan pasar di Vietnam yang ditunjukkan *trend* industri semen meningkat dari waktu ke waktu adalah salah satu peluang yang sangat terbuka bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk melebarkan sayap serta meraih keuntungan lebih di kawasan regional.

2. Konsumsi semen di Vietnam tinggi.

Permintaan semen yang tinggi di Vietnam merupakan sebuah peluang yang sangat baik bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk., karena dengan permintaan yang tinggi maka daya beli konsumen juga tinggi sehingga peluang untuk bertumbuh dan berkembang sangat terbuka lebar.

3. Krisis ekonomi di Vietnam.

Krisis ekonomi yang melanda Vietnam pada tahun 2012 menjadi sebuah keuntungan tersendiri bagi perusahaan, dimana pada saat itu kondisi Vietnam hampir mirip dengan kondisi krisis yang dialami Indonesia pada tahun 1998 silam. Krisis yang terjadi di negara tersebut kemudian memberikn keuntungan dari segi finansial PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam proses akuisisi Thang Long Cement Company.

4. Lokasi Thang Long Cement Company yang strategis.

Lokasi perusahaan yang diakuisisi berada di Vietnam dimana seperti yang diketahui bahwa Vietnam berbatasan langsung dengan Laos dan Kamboja serta berdekatan dengan Thailand, Myanmar, dan Malaysia dimana negara-negara tersebut adalah negara berkembang yang akan menjadi sebuah keuntungan besar bagi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dari segi ekspor ke negara-negara tetangga.

d. Ancaman

1. Ancaman dari kompetitor yang sangat kompetitif dan perusahaan pendatang baru.

Persaingan sangat kompetitif di industri semen regional akan menjadi sebuah perhatian khusus. Terkait dengan fakta di lapangan bahwa industri semen di regional dihuni oleh perusahaan besar seperti Holcim International, Cemex Asia,

Siam Cement, dll. Faktor tersebut yang kemudian akan membuat perusahaan akan kesusahan untuk bersaing di pasar yang telah dihuni pemain besar dan jika tidak menggunakan strategi yang tepat.

Pendatang baru pada industri semen regional juga tidak dapat dipandang sebelah mata. Pendatang baru dari perusahaan-perusahaan China juga telah gencar berekspansi ke kawasan regional. Sehingga hal tersebut akan menjadi ancaman serius.

2. *Market Share* perusahaan yang diakuisisi hanya 2%.

Market Share Thang Long Cement harus menjadi perhatian karena PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memiliki tanggung jawab yang besar dalam mendongkrak pangsa pasar perusahaan yang diakuisisi, karena jika tidak dikembangkan perusahaan akan mengalami kegagalan dalam persaingan pasar.

3. Kondisi perusahaan Thang Long Cement Company yang sedang dalam kondisi memiliki hutang yang besar.

Thang Long Cement ketika diakuisisi sedang dalam kondisi memiliki hutang yang banyak. Faktor tersebut dapat menjadi sebuah ancaman yang nyata jika PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. tidak mempertimbangkan dengan matang hal yang terkait dengan hutang yang dimiliki perusahaan tersebut.

2. Matriks SWOT

Tabel 4.10 Matriks SWOT

Internal Faktor		Strengths	Weakness
		Eksternal Faktor	
Opportunities	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan industri semen di Vietnam tinggi 2. Konsumsi semen di Vietnam tinggi 3. Krisis ekonomi di Vietnam 4. Lokasi Thang Long Cement Company yang strategis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kekuatan dari segi keuangan 2. <i>Brand image</i> perusahaan yang kuat 3. Pemimpin pasar pada industri semen nasional 4. Perusahaan memiliki pengalaman di industri persemenan 5. Memiliki SDM yang banyak dan berkompeten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan belum memiliki pengalaman dalam akuisisi perusahaan luar negeri 2. Posisi perusahaan di kawasan regional kurang 3. Kompetitor yang beragam dan persaingan harga
Threats	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ancaman dari kompetitor (pemain lama dan pemain baru) 2. Kondisi Thang Long Cement Company yang sedang memiliki banyak hutang 3. <i>Market share</i> perusahaan yang diakuisisi hanya 2% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas produksi untuk mengejar target pertumbuhan. 2. Mengejar target penjualan dengan memanfaatkan brand image. 3. Memperluas pangsa pasar dengan pengalaman yang dimiliki. 4. Memanfaatkan krisis dengan investasi yang murah. 5. Kondisi keuangan perusahaan yang relatif sangat baik. 6. Meningkatkan ekspor dengan adanya MEA 2015. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis mendalam sebelum melakukan akuisisi perusahaan. 2. Memanfaatkan SDM berkompeten dari Indonesia. 3. Transfer teknologi antar holding di Indonesia dengan anak perusahaan di Vietnam. 4. Peningkatan kemampuan bahasa Inggris. 5. MEA akan menjadi jalan dalam memantapkan posisi perusahaan di kawasan regional.

Activate Windows

Sumber: data diolah 2017

Berdasarkan matriks SWOT yang telah disajikan diatas, maka dapat diketahui macam-macam strategi dari empat kuadran yang tersedia dengan memanfaatkan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang sudah dianalisis sebelumnya. Berikut adalah penjelasan dari strategi yang diperoleh dari matriks SWOT.

a. Strategi S-O (*Strenght-Opportunities*)

Strategi ini menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan dari perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada, berikut adalah strategi yang dihasilkan,

1. Meningkatkan kapasitas produksi untuk mengejar target pertumbuhan.
2. Mengejar target penjualan dengan memanfaatkan *brand image*.
3. Memperluas pangsa pasar dengan pengalaman yang dimiliki.
4. Memanfaatkan krisis dengan investasi yang murah.
5. Kondisi keuangan perusahaan yang relatif sangat baik.
6. Meningkatkan ekspor dengan adanya MEA 2015.

b. Strategi S-T (*Strenght-Threats*)

Strategi ini digunakan untuk menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk mengatasi ancaman. Berikut adalah strategi yang dihasilkan,

1. Memanfaatkan pengalaman untuk bersaing dengan kompetitor.
2. Kondisi keuangan perusahaan yang relatif sangat baik.
3. Menggunakan *brand image* untuk bersaing dengan pendatang baru.

4. Menggunakan kekuatan finansial dengan strategi yang tepat.
5. Memanfaatkan SDM yang berkompeten dalam menganalisis sistem hukum di negara tujuan.
6. Menggunakan pengalaman memimpin pasar di industri nasional untuk mengembangkan pasar.

c. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan dengan cara memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berikut adalah beberapa strategi yang dihasilkan,

1. Analisis mendalam sebelum melakukan akuisisi perusahaan.
2. Memanfaatkan SDM berkompeten dari Indonesia.
3. Transfer teknologi antar *holding* di Indonesia dengan anak perusahaan di Vietnam.
4. Peningkatan kemampuan bahasa Inggris.
5. MEA akan menjadi jalan dalam memantapkan posisi perusahaan di kawasan regional.

d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)

Strategi ini digunakan pada strategi defensif, dimana strategi ini diciptakan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman. Berikut adalah strategi yang dihasilkan,

1. Merger dengan perusahaan yang sudah memiliki reputasi dan pangsa pasar yang baik.
2. Implementasi strategi bersaing di industri persemenan regional.

3. Melakukan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan terhadap SDM yang dimiliki.

Strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi yang dapat diperhatikan dan digunakan, kemudian dalam matriks SWOT strategi yang digunakan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam proses ekspansi ke luar negeri berlandaskan pada strategi SO (*Strenght-Opportunities*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan-kekuatan internal perusahaan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi tersebut dapat terlihat jelas dalam analisis strategi yang telah dilakukan.

Strategi S-O (*Strength-Opportunities*) dalam matriks SWOT menghasilkan strategi-strategi seperti memanfaatkan kondisi keuangan perusahaan yang sedang sangat baik untuk berinvestasi, meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi kebutuhan dalam target pertumbuhan, mengejar target penjualan dengan memanfaatkan *brand image*, memperluas pangsa pasar dengan pengalaman yang dimiliki, memanfaatkan krisis yang terjadi di Vietnam dengan investasi yang murah, meningkatkan ekspor dengan adanya MEA 2015.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sebagai badan usaha milik negara (BUMN) yang pertama kali melakukan ekspansi pasar keluar negeri, telah berhasil menjadi pioneer perusahaan-perusahaan BUMN untuk memiliki visi dan misi yang berlandaskan keinginan untuk selalu ingin tumbuh dan berkembang. Hal tersebut menjadi landasan utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam melakukan ekspansi pasar ke Vietnam yang memiliki pertumbuhan industri semen yang sangat baik serta memiliki tingkat konsumsi semen yang sangat baik juga.
2. Staretgi yang diimplementasikan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. untuk melakukan ekspansi dalam pengembangan bisnis di pasar global ialah dengan mengakuisisi perusahaan semen di Vietnam yaitu Thang Long Cement Company dengan membeli saham sebesar 70% dan mendapatkan keuntungan sebesar 2%.
3. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam proses ekspansi yang dilakukan, terutama ketika melakukan akuisisi terhadap perusahaan Thang Long Cement Company di Vietnam salah satunya berdasarkan analisis SWOT dan Matriks SWOT yang sudah dipaparkan dalam Bab II yang hasilnya menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman artinya bahwa perusahaan dalam kondisi yang baik. Sehingga keputusan yang

diambil oleh perusahaan adalah positif melakukan ekspansi guna pengembangan bisnis di pasar global. Strategi yang digunakan yaitu strategi akuisisi perusahaan. Strategi akuisisi perusahaan yang digunakan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memanfaatkan kekuatan-kekuatan dan peluang-peluang yang terbuka lebar untuk menembus pasar global. Kekuatan yang dimiliki oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam proses akuisisi perusahaan di Vietnam terletak pada kekuatan finansial, memiliki pengalaman yang kuat pada industri persemenan sekaligus menjadi pemimpin pasar di industri semen nasional, *brand image* yang kuat serta memiliki SDM yang banyak dan berkompeten. Disisi lain adanya peluang yang mendorong terjadinya ekspansi, diantaranya seperti kondisi ekonomi negara yang sedang krisis sehingga akan mendapatkan harga yang relatif murah dalam pengakuisisian serta kondisi perusahaan yang sedang membutuhkan bantuan dana segar agar tetap dapat beroperasi. Faktor-faktor tersebut yang kemudian dapat menjadikan alasan keberhasilan pengambilan keputusan terkait strategi ekspansi dengan mengakuisisi perusahaan Thang Long Cement Comany.

Hasil yang didapatkan oleh peneliti dari penelitian ini dengan menarik kesimpulan dan memperhatikan setiap detail dari wawancara dengan pihak perusahaan ialah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. berhasil melakukan ekspansi ke pasar regional dengan menggunakan strategi akuisisi ditunjukkan dengan melihat keuntungan yang didapatkan perusahaan sebesar 2%. Akan tetapi presentase keuntungan tersebut sangat jauh berada dibawah presentase

keuntungan penjualan semen domestik yang memiliki *market share* sebesar 42%. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa dimasa yang akan datang presentase keuntungan dari akuisisi dapat meningkat dengan penerapan-penerapan strategi yang sesuai dan tepat.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam kaitannya dengan ekspansi pasar yang telah dilakukan yaitu:

4. Meningkatkan posisi bersaing perusahaan di pasar regional.
5. Memanfaatkan masyarakat ekonomi ASEAN 2015 untuk memperbesar ekspor di pasar regional terutama dengan masuknya Thang Long Cement di Vietnam yang dapat meningkatkan penjualan dan akan mempermudah proses saluran distribusi.
6. Selalu berinovasi serta meningkatkan strategi pemasaran yang tepat untuk mengantisipasi kompetitor dan pendatang baru potensial yang dapat merebut pangsa pasar PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
7. Melihat hasil dari penelitian yang saya lakukan, untuk peneliti selanjutnya terkait dengan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sebaiknya meneliti tentang Semen Indonesia Internasional (SII) yang sekarang sedang berkembang dan melebarkan sayap dalam melakukan ekspansi-ekspansi yang lainnya dan memperluas pangsa pasar global dengan mengimplementasikan strategi ekspor.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

David, Fred R., 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat: Jakarta

_____ (Penerjemah: Dono Sunardi). 2012.

Manajemen Strategis Konsep Edisi 12 Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.

Fuad, M, Christin H, Nurlela, Paulus, Sugiato. 2000. *Pengantar Bisnis*.

Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Griffin, Ricky W (Penerjemah : Gina Gania). 2003. *Manajemen Edisi 7*.

Erlangga: Jakarta.

Hitt, A. Michael, R. Duanne Ireland, dan Robert E. Hoskisson. 2002. *Manajemen*

Strategi : Daya Saing dan Globalisasi Buku 2. Salemba Empat: Jakarta.

Jogiyanto, 2005, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*,

Penerbit Andi Offset: Yogyakarta.

Kanter, R.M. (2007). *Implementasi manajemen Stratejik, kebijakan dan proses*,

Amara Book Yogyakarta, p 355-384.

Kuncoro, Mudrajad. 2006. *STRATEGI : Bagaimana Meraih Keunggulan*

Kompetitif ?. Erlangga: Jakarta.

Kusnadi. 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Universitas Brawijaya: Malang.

Moin, A. 2010. *Merger, Akuisisi, dan Divestasi*. Edisi Kedua. Ekonisia:

Yogyakarta

Nugroho, Riant. 2010. *Perencanaan Strategis in Action*. Elex Media Komputindo:

Jakarta.

Rangkuti, Freddy. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT.

Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Suyanto, M. 2007. *Strategic Management Global Most Admired Companies*. Andi

Offset: Yogyakarta.

Syaichu, Muhammad. 2006. *Jurnal Merger Dan Akuisisi: Alternatif*

Meningkatkan Kesejahteraan Pemegang Saham. Universitas Diponegoro:

Semarang.

Suharto. 2009. *Pengembangan Aliansi*. Universitas Indonesia. Depok.

Internet

Persaingan Ketat, Menperin Minta Pelaku Industri Semen Berinovasi. Diakses dari

<http://ekonomi.kompas.com/read/2017/01/09/193800026/.persaingan.ketat>

[.menperin.minta.pelaku.industri.semen.berinovasi](http://ekonomi.kompas.com/read/2017/01/09/193800026/.persaingan.ketat) pada tanggal 7

November 2017.

Profil Perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Diakses dari

<http://www.semenindonesia.com/profil-perusahaan/> pada tanggal 7

November 2017.

Visi dan Misi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Diakses dari

<http://www.semenindonesia.com/visi-dan-misi/> pada tanggal 7 November

2017.

Struktur Organisasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Diakses dari <http://www.semenindonesia.com/struktur-organisasi/> pada tanggal 7 November 2017.

Profil Perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Diakses dari <http://bumn.go.id/semenindonesia/halaman/41/tentang-perusahaan.html> pada tanggal 3 Desember 2017.

Jurnal

Alyoubi, Bader A. 2015. *Decision Support System And Knowledge-Based Strategic Management Journal of Strategic Management*.Procedia Computer Science 65 (2015) 278-284.

Charity, Dina Setyo, Edy Yulianto, dan Wilopo. 2016. *Analisis Strategi Dalam Memasuki Pasar Internasional (Studi Kasus Pada PT Telekomunikasi Indonesia Dalam Ekspansi Di Myanmar) Jurnal dari Manajemen Strategi*. Vol. 32. 1. 2016.

Fang, Yiwei. 2016. *New Evidence On Alliance Experiance And Acquisition Performance Short-Run Pain, Lonng-Run Gain? Journal of Alliance and Acquisition*. Vol. 32 Iss 1 pp 53-73. 2016.

Sacek, Alen. 2016. *Critical Factors Of Pre-Axquisition Due Diligence In Cross-Border Acquisitions Journal of Acquisition*. Published online 1 Nov 2016. 111-134.

- Fortune, Anetta. 2017. *Acquisition As A Mechanism Of Market Evolution: An Evolutionary Perspective On How Acquisition Creates Value Journal of Acquisition*. Vol. 4 151-162. 2017.
- Oberg, Christina. 2017. *Tranferring Acquisition Knowledge-Source, Directions, and Outcomes (Stakeholders and Acquisition) Journal of Acquisition*. Vol. 15 Iss 1 pp. 2017.
- Giannopoulos, George A. 2017. *Strategic Management and Promotion Issues in International Research Cooperation Journal of Strategic Management*. Case Studies on Transport 5 (2017) 9-21.

