

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Meningkatnya persaingan antar perusahaan merupakan salah satu konsekuensi yang selalu mengiringi perkembangan dunia, yang harus disikapi dengan bijak dan tepat. Dalam hal ini, perusahaan perlu melakukan berbagai pembenahan melalui serangkaian proses evaluasi, perbaikan, atau perubahan-perubahan dalam berbagai lini perusahaan yang diperlukan, atau disebut juga restrukturisasi, agar dapat memenuhi tuntutan perkembangan melalui peningkatan kemampuan bersaing yang diharapkan dapat mengungguli kompetitor-kompetitor dalam dunia bisnis yang bersangkutan (Soegiono & Sutanto, 2013).

Duncan, Ginter, & Swayne (1998) menyatakan bahwa kemampuan bersaing atau daya saing yang dimiliki perusahaan menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan membentuk, memposisikan diri, dan mempertahankan posisi perusahaan dalam medan persaingan bisnis. Daya saing perusahaan tergantung dari keadaan bisnis itu sendiri sendiri yang mengacu pada keadaan lingkungan atau permintaan pasar. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan yang berkeinginan untuk dapat meningkatkan daya saing yang dimiliki harus senantiasa dapat memenuhi nilai yang diinginkan oleh pasar, atau konsumen, dimana kompetitor-kompetitor perusahaan gagal untuk dapat melakukannya.

Berkaitan dengan persaingan perusahaan, salah satu lingkup persaingan yang dapat dinyatakan cukup tinggi adalah persaingan antar perusahaan dalam industri semen. Hal ini dipicu terutama oleh tingginya kebutuhan akan semen di

Indonesia yang semakin meningkat sejak tahun 2011, yang mendorong produsen-produsen semen untuk meningkatkan kapasitas produksinya dengan membangun beberapa unit pabrik baru yang diharapkan dalam beberapa tahun ke depan dapat beroperasi dengan normal dan bisa memproduksi untuk memenuhi kebutuhan semen di dalam negeri.

Persaingan antar produsen semen yang dipicu oleh peningkatan kebutuhan pasar tersebut merupakan hal yang dianggap memiliki prospek keuntungan besar, dimana hal ini dibuktikan dengan banyaknya investor asing yang berencana melakukan investasi dalam industri semen di Indonesia (www.asi.or.id). Investor-investor tersebut antara lain:

1. Anhui Conch Cement Company Ltd. investor dari Cina yang akan membangun pabrik semen di empat tempat yaitu: Monokwari, Papua Barat, Kalimantan Selatan Kalimantan Barat dan Kalimantan Timur, dengan kapasitas pabrik sebesar 10 juta ton/tahun.
2. Siam Cement Group (SCG) dari Thailand yang telah melakukan akuisisi Boral/ Jaya Readymix, yang berencana membangun pabrik semen berkapasitas 1,8 juta ton di Sukabumi Jawa Barat dan di Bayah, Banten dengan kapasitas 1,2 Juta ton/tahun.
3. PT State Development and Investment Corporation (SDIC), yang berencana membangun pabrik semen di Monokwari Papua Barat dengan kapasitas 1 juta ton/tahun.
4. China Triumph International Engineering Co Ltd (CTIEC), yang berencana membangun pabrik semen dengan kapasitas 1,5 juta ton/tahun di

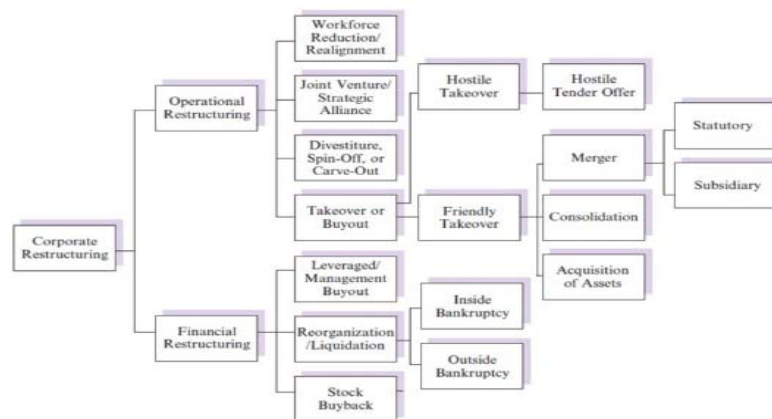
Kabupaten Grobogan dengan menggandeng mitra lokal PT Semen Grobogan.

5. China Trio Int. Engineering Co. Ltd, yang berencana untuk membangun pabrik semen di Subang, Jawa Barat dengan kapasitas 1,5 juta ton semen/tahun.
6. PT Jui Shin Indonesia, yang akan membangun Semen Karawang dengan kapasitas 2,5 juta ton semen/tahun di Karawang, Jawa Barat.
7. Wilmar Group berencana membangun pabrik semen dengan kapasitas 2 juta ton semen/tahun di Bayah, Banten.
8. Ultra Tech Cement-India berencana membangun pabrik semen dengan kapasitas 4 juta ton di Wonogiri, Jawa Tengah.

Menanggapi adanya investasi dalam industri semen tersebut, produsen-produsen semen nasional semakin dituntut untuk mampu mengembangkan strategi bisnis dalam rangka menghadapi persaingan untuk mempertahankan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam persaingan industri. Pemerintah sebagai pemilik beberapa industri semen di Indonesia seperti PT Semen Gresik, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa, PT Semen Baturaja, dan PT Semen Kupang dihadapkan keterbatasan dana mendukung BUMN dalam upaya memenangkan persaingan. Situasi ini membuat Pemerintah merasa perlu adanya upaya restrukturisasi agar dapat mengalahkan industri semen swasta dan beberapa pemain asing di Indonesia. Restrukturisasi korporasi pada dasarnya adalah bentuk strategi agar tetap relevan di dunia bisnis. Perubahan situasi persaingan harus dapat direspon oleh perusahaan agar dapat bertahan. Untuk itu, Gilson (2001:1)

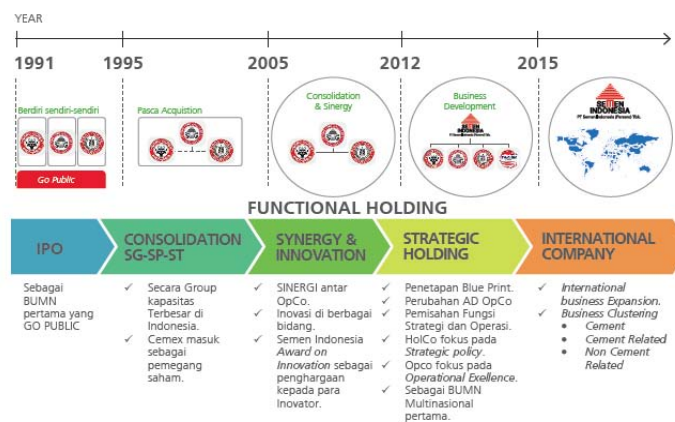
menyatakan bahwa inti dari sebuah restrukturisasi adalah berubah, perubahan tersebut dapat berupa perubahan struktur organisasi, struktur investasi, struktur keuangan maupun struktur dalam pengelolaan (*governance*).

Proses transformasi korporasi pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yang terjadi antara tahun 1991 hingga 2015 menunjukkan bahwa didalamnya juga terjadi proses restrukturisasi yang. Menurut Das, Raskhit & Debasish (2009:5) restrukturisasi perusahaan didefinisikan sebagai perubahan struktural dalam banyak aspek perusahaan, seperti operasi, investasi, pembiayaan dan tata kelola. Ini adalah proses yang komprehensif, di mana perusahaan terpecah atau mengkonsolidasikan bisnisnya, sehingga mengubah dirinya menjadi nilai yang lebih tinggi perusahaan untuk pemegang saham. (Das, Raskhit & Debasish 2009, 5.) Sehingga bila kita telaah lebih dalam lagi pada tiap periode transformasi yang terjadi pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. juga terjadi perubahan struktural dalam banyak aspek perusahaan seperti yang telah dijelaskan oleh Das, Raskhit & Debasish . Gambar di bawah menyajikan ringkasan dari berbagai bentuk restrukturisasi korporasi.



Gambar 1.1 Proses Restrukturisasi Korporasi (DePamphilis 2014, 18).

Berdasarkan pengertian restrukturisasi yang dikemukakan sebelumnya serta berdasarkan gambar 1.1 yang menjelaskan mengenai terjadinya proses restrukturisasi korporasi. Dari situ dapat kita telaah secara lebih khusus langkah restrukturisasi apa yang telah diambil oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Kegiatan yang sudah dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dalam rangka restrukturisasi korporasi adalah konsolidasi yang terjadi pada periode tahun 1995-2005. Dan pada tahun 2013 PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. melakukan akuisisi Thang Long Cement, produsen semen di Vietnam. Kegiatan restrukturisasi korporasi yang sudah dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Merupakan bagian dari transformasi korporasi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Bila kita lihat berdasarkan gambar 1.1 Proses Restrukturisasi Korporasi (DePamphilis 2014, 18) dan dibandingkan dengan apa yang telah terjadi pada proses transformasi korporasi berdasarkan Gambar 1.2 Transformasi korporasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. maka dapat kita lihat bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah melakukan restrukturisasi operasional.



Gambar 1.2 Transformasi korporasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Sumber : Internal PT SMI.

Tahap ini dimulai sejak tahun 1991, saat perseroan merealisasikan program “*Go Public*”, sebagai BUMN yang pertama mendaftarkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (dahulu bernama Bursa Efek Jakarta /BEJ). Menyusul langkah *go public* tersebut, Perseroan melakukan serangkaian restrukturisasi korporasi, meliputi pembenahan struktur organisasi, perbaikan tata-cara pengelolaan, pola pemasaran, pola pencatatan transaksi maupun pola pengelolaan dan pelaporan keuangannya.

Tahun 1995, Pemerintah sebagai pemegang saham utama Perseroan mengagas pembentukan *holding* di bidang industri semen dengan menyatukan tiga BUMN di industri semen, yakni PT Semen Gresik (Persero) Tbk. (sebelum berganti nama), PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Mekanisme yang ditempuh adalah Perseroan mengakuisisi dua perusahaan persemenan nasional tersebut. Melalui penggabungan beberapa BUMN persemenan tersebut, dominasi perusahaan swasta dalam industri semen di Indonesia berakhir. Kapasitas produksi total tiga perusahaan BUMN yang tergabung bersama-sama, mulai mengungguli kapasitas produksi perusahaan swasta.

Pada rentang tahun 2003 hingga 2005 Perseroan mengintrodusir pola *Functional Holding*. Perseroan berupaya meningkatkan kinerja operasional maupun kinerja keuangan melalui penerapan sinergi dari masing-masing kompetensi perusahaan baik di bidang operasional maupun di bidang pemasaran. Perseroan meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan pemangku kepentingan di masing-masing

operating company, sehingga semakin tercipta suasana saling percaya yang membuat lingkungan kerja semakin kondusif.

Hingga pada tahun 2012, Perseroan semakin mengintensifkan upaya membentuk *strategic holding company* yang lebih menjamin terlaksananya sinergi pada seluruh aspek operasional dari perusahaan yang bernaung di bawah grup perusahaan. Pembentukan *strategic holding* menjadi Semen Indonesia dirancang menyinergikan seluruh kegiatan di lingkungan grup meliputi bidang pengelolaan keuangan, investasi dan belanja modal, pemasaran, pengadaan, produksi, teknologi informasi, penelitian dan pengembangan, serta Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Sinergi ini diyakini bisa mempercepat pertumbuhan dan mengoptimalkan kinerja Perseroan. Pada tanggal 20 Desember 2012, melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) Perseroan, resmi mengganti nama dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk. menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Penggantian nama tersebut sekaligus merupakan langkah awal dari upaya merealisasikan terbentuknya *strategic holding company*. Tujuan dari seluruh proses tersebut adalah menjadi BUMN dengan kinerja yang semakin baik, secara operasional maupun keuangan. Guna meningkatkan keunggulan bersaingnya, PT Semen Indonesia (perseero) Tbk. kemudian melakukan langkah-langkah restrukturisasi korporasi yang terbagi kedalam beberapa tahapan diatas yaitu tahap *operating company*, tahap *operating holding*, tahap *functional holding* serta tahapan *strategic holding*.

Pelaksanaan restrukturisasi korporasi di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang hingga tahun 2014 terdiri dari empat tahapan tersebut, yaitu tahap *operating*

company, tahap *operating holding*, tahap *functional holding* serta tahapan *strategic holding*, memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hal ini terlihat dari semakin jelasnya peran dan tanggung jawab dan fungsi masing masing bagian dalam perusahaan, semakin meningkatnya sinergi pada seluruh potensi perseroan serta memaksimalkan potensi dan kompetensi grup dalam berbagai bidang operasional, mencakup: produksi, pemasaran, pengadaan, litbang dan *engineering*. Peningkatan kinerja tersebut secara nyata dapat dilihat dari capaian PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang dicantumkan dalam laporan tahunan tahun 2013, bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. telah berhasil menguasai pangsa pasar domestik sebesar 43,9%, selain itu, PT.Semen Indonesia, Tbk juga menjadi BUMN multinasional pertama di Indonesia setelah mengakuisisi Thang Long Cement, produsen semen di Vietnam.

Dampak positif restrukturisasi korporasi di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. adalah terlihat adanya peningkatan kinerja peseroan jika dibandingkan dengan pesaing utama. Posisi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. pada tahun 2013 adalah seperti pada data berikut:

Tabel I.1 Komparasi dengan pesaing utama

DESKRIPSI	SMGR	INTP
Volume Penjualan (juta ton)	27.8	18.0
Revenue (Rp. Miliar)	24,501	18.691,3
EBITDA (Rp. Miliar)	8,099	6.873,7

Sumber: diolah dari PT SMI dan PT INTP

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam persaingan meningkat, namun demikian yang menjadi pertanyaan adalah sesudah restrukturisasi ini apakah PT semen Indonesia (Persero) Tbk. serta merta memiliki karakteristik sebagai perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa daya saing yang dimiliki perusahaan berkaitan dengan bagaimana perusahaan tersebut membentuk, menempati posisi dan mempertahankan posisi yang dimiliki dalam dunia persaingan industri (Duncan *et al.*, 1998). Daya saing tersebut dapat bersumber dari empat hal kunci, yaitu manajemen rantai suplai yang efektif, produk diferensiasi dan inovasi, responsifitas organisasional, dan keunggulan biaya (Vinayan *et al.*, 2012).

Manajemen rantai suplai yang efektif berkaitan dengan pengelolaan hubungan *upstream* (hulu) maupun *downstream* (hilir) dengan suppliers dan pelanggan agar dapat memberikan nilai pelanggan yang superior dengan biaya yang lebih kecil pada rantai suplai secara keseluruhan. Produk diferensiasi dan inovasi yang dilakukan perusahaan menciptakan produk dengan karakteristik yang berharga yang menjadi produk yang mampu bertahan dari upaya peniruan dari pesaing. Responsifitas organisasional adalah kemampuan organisasi untuk merespon secara tepat atau efektif dalam meredakan ancaman negatif atau mewujudkan peluang positif yang ada pada lingkungan organisasi, sedangkan keunggulan biaya adalah kemampuan organisasi untuk bersaing melawan pesaing utama dalam hal harga yang rendah (Vinayan *et al.*, 2012).

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. yang telah melakukan restrukturisasi korporasi mengalami peningkatan kinerja yang sangat baik. Namun demikian, hubungan atau pengaruh dari adanya restrukturisasi korporasi terhadap peningkatan daya saing unggul tersebut masih belum dapat diketahui secara konkrit secara teoritis maupun empiris. Pertanyaannya adalah apakah langkah restrukturisasi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sudah menciptakan *Competitive Advantage* dalam bisnis unit semen, oleh karenanya penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hasil strategi restrukturisasi yang telah dilakukan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. sebagai langkah menciptakan *Competitive Advantage* (dengan pendekatan SCA).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan pada latar belakang penelitian ini, maka permasalahan yang diangkat untuk dianalisa adalah: Apakah upaya restrukturisasi korporasi yang telah dilakukan dapat meningkatkan keunggulan bersaing PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mengkaji upaya restrukturisasi korporasi yang telah dilakukan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. dan pengaruhnya terhadap peningkatan keunggulan bersaing PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan akan didapatkan dari dilaksanakannya penelitian ini terdiri dari manfaat teoretis dan manfaat praktis. Manfaat teoretis berkaitan dengan hasil penelitian ini yang dapat menjadi masukan atau tambahan wawasan dalam mengembangkan ilmu manajemen strategi. Manfaat praktis yang ingin didapatkan berkaitan dengan hasil penelitian ini yang dapat digunakan untuk memahami situasi dan kondisi iklim persaingan yang mendorong perusahaan melakukan upaya restrukturisasi, serta bagaimana upaya restrukturisasi perusahaan tersebut memberikan pengaruh pada peningkatan keunggulan bersaing perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdiri dari 6 Bab yang terdiri dari :

1. **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan latar belakang penulisan tesis dan fenomena yang mendasari penulisan tesis tersebut. Secara lebih detail dirumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan secara teoritis yang relevan yang mendasari penelitian berikut pembahasannya. Mencakup konsep-konsep, argumentasi-argumentasi sebagai justifikasi dari tesis ini. Penelitian-penelitian lain juga diuraikan dalam bab ini, selanjutnya diungkapkan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaannya untuk dievaluasi secara kritis.

3. **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi landasan logis atas pendekatan yang dipakai dalam penelitian, juga berisi pengungkapan metode penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, dan teknik analisis.

4. **BAB IV : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang dijadikan objek dalam penelitian. Gambaran umum ini mencakup profil perusahaan yaitu sejarah, visi-misi, struktur organisasi, keadaan perusahaan pada waktu penelitian dilaksanakan, dan fenomena yang terjadi.

5. **BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasannya dengan cara penalaran yang logis.

6. **BAB VI : SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran atas temuan yang didapat dalam penelitian.