

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Alasan Pemilihan Judul.**

Dewasa ini perkembangan dunia perdagangan semakin mengalami kemajuan baik dalam bidang teknologi maupun bidang informasi yang di dorong oleh tingkat kecerdasan manusia yang mampu menciptakan bermacam-macam teknologi yang akan semakin mempermudah manusia dalam melakukan kegiatan. Kita dapat memperoleh berbagai informasi tentang apapun dengan mudah mengenai banyak hal termasuk masalah perdagangan dari berbagai negara dapat kita peroleh, seperti contoh kita dapat mengetahui jenis barang yang diperjual belikan melalui internet maupun melalui media massa yang ada. Hal ini tentunya mendorong perusahaan - perusahaan kecil maupun besar yang ada untuk saling bersaing untuk menyebarkan informasi agar produknya dapat diketahui oleh masyarakat luas dan juga mendapat perhatian dari pada konsumen sehingga mereka akan dapat dengan mudah memperoleh informasi mengenai barang tersebut dan juga akan tertarik untuk membeli produk yang mereka tawarkan tersebut. Untuk itu perusahaan – perusahaan yang ada berusaha untuk lebih maju di bandingkan dengan perusahaan yang lainnya dalam rangka mendistribusikan produknya baik di dalam maupun di luar negeri agar mendapat jumlah konsumen yang relatif lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan lain.

Pabrik PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap sudah beroperasi selama kurang lebih 31 tahun dan hal ini mendorong perusahaan tersebut

sangat mendukung terhadap kelangsungan proses produksi PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap.

Dalam melakukan perdagangan terutama perdagangan Internasional yang melewati batas negara tentunya memerlukan suatu cara ataupun strategi yang tangguh untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah diperolehnya atau bahkan untuk memulai kerjasama yang baik dalam memasarkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen, untuk menjadi perusahaan yang mempunyai jaringan pasar Internasional tidaklah begitu mudah namun perlu strategi, langkah-langkah ataupun usaha agar perusahaan dari hari kehari mengalami keuntungan dan kemajuan sehingga dapat terus memproduksi dan berkembang, seperti halnya perusahaan PT.Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap yang selalu berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada. Berdasarkan hal tersebut itulah maka penulis berusaha untuk mengangkat dan mengetahui lebih jauh tentang hal ini

Alasan penulis memilih judul tersebut karena beberapa alasan yaitu :

1. Karena PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap adalah satu-satunya perusahaan multinasional yang ada di wilayah Cilacap yang bergerak di bidang industri semen.
2. Tertarik untuk mengetahui tentang strategi dan kebijakan PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap untuk mempertahankan pangsa pasarnya di luar negeri.
3. Dari segi teknis penulis telah memperoleh data yang diperlukan dan yang berkaitan dengan penelitian skripsi ini

## **B. Tujuan Penulisan.**

Tujuan penulis yang ingin di capai dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Untuk memberikan gambaran yang objektif mengenai PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap sebagai perusahaan multinasional.
2. Untuk menjelaskan secara objektif mengenai strategi dan kebijakan yang diambil oleh PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap untuk mempertahankan pangsa pasarnya di luar negeri.
3. Untuk menjawab perumusan masalah dengan bukti dan fakta.
4. Untuk membuktikan hipotesa dengan teori yang relevan.
5. Untuk melengkapi tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana S1 ( Strata 1 ) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Hubungan Internasional Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

## **C. Latar Belakang Masalah.**

Dalam perkembangannya suatu negara dalam memenuhi kebutuhannya tidak lepas dari perdagangan antar bangsa dan juga tidak bisa dipisahkan dengan Hubungan Internasional, karena dalam melakukan kerjasama suatu negara memerlukan hubungan yang baik dengan negara yang diajak untuk bekerjasama tersebut karena apabila sudah terjalin kerjasama yang baik diantara kedua belah pihak maka akan sangat membantu dalam pencapaian misi yaitu untuk melakukan perdagangan. Dalam dunia modern sekarang ini suatu negara sulit untuk memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa adanya suatu kerjasama dengan negara

lain. Karena faktor tersebut itulah maka banyak negara yang melakukan hubungan kerjasama dengan negara lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan, seperti halnya Indonesia yang melakukan kerjasama di berbagai bidang dengan negara lain, baik kerjasama dalam bidang sosial, ekonomi, budaya maupun perdagangan.

Dengan kemajuan teknologi khususnya teknologi informasi akan lebih memudahkan tersebarnya informasi tentang berbagai hal diantaranya mengenai harga barang, kualitas barang dan jasa diberbagai tempat ataupun di berbagai negara. Dengan demikian maka komunikasi tidak akan mengalami kesulitan lagi karena didukung oleh kemajuan teknologi tersebut terutama teknologi komunikasi. Sehingga orang akan lebih mudah dalam mendapatkan informasi dan juga dapat dengan mudah untuk mengadakan proses transaksi dalam perdagangan internasional.

Strategi ini akan semakin terbuka dimana adanya sistem perdagangan bebas yaitu keluar masuk dari satu negara ke negara lain tanpa hambatan. Untuk memperlancar sistem perdagangan tersebut maka WTO ( *World Trade Organization* ) yaitu suatu organisasi perdagangan dunia yang berfungsi untuk mengatur dan memfasilitasi perdagangan internasional yang mempunyai tujuan untuk menciptakan persaingan sehat di bidang perdagangan internasional, selain itu juga bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dan pendapatan, menjamin terciptanya lapangan pekerjaan, meningkatkan produksi dan perdagangan serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dunia.

WTO ( *World Trade Organization* ) selaku organisasi tingkat internasional dinilai perlu mengeluarkan sistem standarisasi yang berlaku bagi setiap negara

anggota. Dengan diterbitkannya Undang – Undang No. 7 Tahun 1994 tanggal 2 November 1994 tentang pengesahan ( Ratifikasi ) “ *Agreement Establishing the World Trade Organization* “ , maka Indonesia secara resmi telah menjadi anggota WTO dan semua persetujuan yang ada di dalamnya telah sah menjadi bagian dari legalisasi nasional. Manjadi anggota WTO berarti terikat dengan adanya hak dan kewajiban<sup>1</sup>

PT Semen Cibinong Tbk merupakan salah satu produsen semen dan beton siap pakai terkemuka di Indonesia. Perusahaan tersebut telah melakukan export semen ke berbagai Negara seperti Mauritius, Amerika, Srilanka, Bangladesh. Kita dapat melihat volume export semen cibinong dari tahun 1997 ketika pertama kali PT Semen Cibinong Tbk Cilacap memperoleh sertifikat ISO sampai dengan tahun 2004 dapat dilihat sebagai berikut :

Pada masa awal krisis di Asia, khususnya Indonesia pada tahun 1997, PT. Semen Cibinong mengalami kerugian sebesar 2,3 triliun. Hal ini dikarenakan PT. Semen Cibinong kehilangan pangsa pasar sehubungan dengan depresiasi rupiah terhadap dollar. Menurut Company President Hashim S. Djojohadikusumo, keterpurukan PT. Semen Cibinong mengalami titik kulminasi pada tahun 1998. namun kondisinya mulai membaik tahun 1999.<sup>2</sup>

Pada tahun 2000 perusahaan melakukan ekspor semen dan klinker sebanyak 2,159 juta ton, sedangkan untuk penjualan semen dan klinker termasuk ekspor adalah sebesar 5,600 juta ton. dan untuk penjualan beton siap pakai yaitu sebesar 359 juta meter kubik.

---

<sup>1</sup> Djumadi, Drs, *Introduction to International Trade and Business*, 2003, hal 5

<sup>2</sup> <http://bankrust.com/TCR AD Public/001202 MRV>

jumlah penjualan ) dibandingkan 28% dari volume penjualan pada 12 bulan yang lalu. Permintaan pasar akan beton siap pakai secara nasional meningkat 15% dan Jumlah pengiriman meningkat 41% dan pangsa pasar perusahaan naik secara signifikan Kalau pada tahun itu kapasitas produksi mencapai 45,07 juta ton, hingga 2002 hanya tumbuh 6% menjadi 47,87 juta ton. Sejak 2002 hingga 2004 bahkan praktis tak ada lagi penambahan kapasitas produksi semen dari pabrik-pabrik di Indonesia. Jika ditilik per perusahaan, Indocement masih menjadi yang terbesar dengan kapasitas produksi 15,65 juta ton dari dua pabriknya yang di Citeureup dan Cirebon. Berikutnya adalah Semen Cibinong, lalu Semen Gresik, Semen Padang, dan Semen Tonasa. Peningkatan operasional PT. Semen Cibinong dapat dilihat dari angka debit tahun 1999 sebesar \$ 1.4 miliar atau peningkatan sebesar 96% terhadap bank asing dan bank local.domestik<sup>3</sup>

Berdasarkan data export tersebut di atas maka dapat di lihat bahwa volume export semen PT Semen Cibinong Tbk dari tahun ke tahun mengalami naik turun walaupun pada tahun 1997 Negara Indonesia sedang mengalami Krisis moneter akan tetapi sampai dengan saat ini PT Semen Cibinong Tbk tersebut masih dapat terus beroperasi dan juga mempertahankan pangsa pasarnya baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

#### **D. Pokok Permasalahan.**

Dengan mengacu pada titik tolak pembahasan latar belakang masalah tersebut diatas maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

---

<sup>3</sup>www.indocement.com/indocement/indocement/4111577.html-2005

Pada tahun 2001 perusahaan melakukan penjualan semen dan klinker termasuk ekspor sebesar 5,935 juta ton, untuk ekspor semen dan klinker sebesar 2,250 juta ton, sedangkan untuk penjualan beton siap pakai sebesar 438 juta meter kubik.

Total permintaan semen pada tahun 2002 adalah 17,2 juta ton dan hal ini adalah pertama kalinya permintaan pasar melampaui tingkat permintaan sebelum krisis melanda Asia di tahun 1997 yaitu 26 juta ton. Untuk produksi klinker mencapai 5,95 juta ton, produksi semen mencapai 4,4 juta ton. Sedangkan untuk volume export pada tahun 2002, perseroan mengexport 2,38 juta ton klinker dan semen. Sedangkan penjualan agregat meningkat 23% atau sebanyak 1,1 juta meter kubik tetapi volume penjualan untuk beton menurun 14% atau 375.000 meter kubik.

Total permintaan pasar semen untuk tahun 2003 adalah sebesar 27,524 juta ton. Produksi klinker pada tahun 2003 hanya mencapai 5,8 juta ton, terjadi penurunan sebesar 2,5 % terhadap produksi tahun 2002 yaitu 5,95 juta ton. Produksi semen pada tahun 2003 mencapai 5,12 juta ton atau terjadi peningkatan sebesar 15,8 % terhadap produksi tahun 2002 yaitu 4,42 juta ton. Perseroan hanya mengekspor 1,69 juta ton klinker dan semen pada tahun 2003. Penjualan agregat juga menurun tetapi untuk penjualan beton siap pakai meningkat 23 %.

Pada tahun 2004 penjualan meningkat 5,7% menjadi Rp 2,368 miliar dengan kenaikan 3% dalam volume penjualan semen dan klinker termasuk ekspor. Volume penjualan semen naik 3% menjadi 6,22 juta ton ditahun 2004. Penjualan ekspor merupakan 26,7% dari volume penjualan ( atau 18% dari

“ Bagaimana Strategi Dan Kebijakan yang diambil oleh PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap untuk mempertahankan pangsa pasarnya di luar negeri ? “

### **E. Kerangka Pemikiran.**

Dalam kehidupan Internasional terutama yang menyangkut hubungan antar bangsa, maka harus memperhatikan semua aspek-aspek dan faktor pendukung yang ada di dalam negeri karena hal tersebut sangat penting untuk mempertimbangkan kemampuan yang dimilikinya baik secara politis maupun strategis. Selain itu tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan secara seksama mengenai faktor yang mengelilinginya, karena hal itu merupakan sarana dalam mencapai tujuan.

Teori adalah konsep-konsep yang saling berhubungan menurut aturan logika menjadi suatu pernyataan tertentu sehingga bisa menjelaskan fenomena tersebut secara alamiah.<sup>4</sup> Teori sebagai suatu perangkat preposisi yang terintegrasi secara sintaksis, yaitu mengikuti aturan-aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu dengan yang lainnya dengan data-data dasar, sehingga dapat diamati, dan dapat berfungsi sebagai wahana untuk menjelaskan fenomena yang diamati.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Mohtar Mas' oed, *Ilmu Hubungan Internasional Teori dan Metoda*, Pusat Antar Universitas Studi Sosial UGM Yogyakarta, 1988, hal. 161

<sup>5</sup>Class E Saalbeck, dalam Larry J. Molano, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja

Dengan adanya dua definisi tersebut maka penulis menggunakan Konsep Strategi Pemasaran, dan Alliance Strategi ( Kerjasama Strategi ) dalam menjelaskan permasalahan yang ada.

### **A. Konsep Strategi.**

Menurut Bukhori Alma, strategi diartikan sebagai suatu cara rencana-rencana yang fundamental untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>6</sup> Strategi menjabarkan cara untuk mencapai sasaran yang telah di tetapkan .

Definisi lain dari strategi adalah pola fundamental dari tujuan-tujuan sekarang dan yang terencana, penyebaran sumber daya, dan interaksi dari sebuah organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan lainnya.<sup>7</sup> Strategi haruslah menentukan (1) apa yang akan dicapai, (2) dimana ( pada industri apa dan pasar produk apa yang akan menjadi fokus perusahaan ) dan (3) bagaimana ( sumber daya dan aktifitas apa yang akan dialokasikan untuk setiap pasar produk guna memenuhi peluang lingkungan dan ancaman untuk meraih suatu keunggulan kompetitif ).

Strategi menjabarkan cara untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditetapkan. Perusahaan yang sama atau pangsa pasar yang sama merupakan sebuah kelompok strategis ( *Strategis Group* ). Berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai dengan strategi yang baik, maka strategi dapat di definisikan sebagai suatu rencana yang diutamakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya tujuan dari setiap perusahaan adalah sama yaitu memperoleh keuntungan akan

---

<sup>6</sup> Bukhori Alma, *Marketing Strategi*, 1992 hal 201

tetapi strategi yang di gunakan untuk memperoleh tujuan tersebut berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Jadi strategi dibuat berdasarkan tujuan<sup>8</sup>

Secara spesifik, terdapat lima komponen didalam sebuah strategi yang tersusun dengan baik :

1. *Lingkup*. Lingkup dari sebuah organisasi mengacu pada luas domain strategiknya jumlah dan jenis industri, lini produk, dan segmen pasar dimana perusahaan itu bertarung dan berencana masuk.
2. *Tujuan dan sasaran*. Strategi harus juga merinci tingkat pencapaian atas satu atau lebih dimensi kinerja perusahaan.
3. *Penyebaran sumber daya*. Setiap organisasi mempunyai sumber daya manusia dan keuangan yang terbatas. Penyusunan sebuah strategi juga melibatkan pengambilan keputusan bagaimana sumber daya tersebut diperoleh dan dialokasikan, untuk semua lapangan usaha, pasar produk, departemen fungsional, dan aktifitas fungsional, dan aktifitas fungsional didalam setiap lapangan usaha atau pasar produk.
4. *Identifikasi keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan*. Salah satu strategi bagian penting dari setiap strategi adalah spesifikasi bagaimana strategi akan berlaga didalam setiap bisnis dan pasar produk didalam setiap bidangnya.
5. *Sinergi*. Sinergi ada pada saat bisnis perusahaan, pasar produk, penyebaran sumberdaya, dan kompetensi melengkapi dan memperkuat satu sama

lain. Sinergi memungkinkan segenap kinerja dari bisnis-bisnis yang berkaitan untuk menjadi lebih besar dari pada gabungan-gabungan dari bagian-bagiannya.

## **B. Konsep Pemasaran.**

Sebelum kita mengetahui definisi dari pemasaran itu sendiri, maka terlebih dahulu kita harus mengetahui pengertian dari pasar. Pasar merupakan suatu tempat bertemunya antara penjual dengan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli.

Dilihat dari tinjauan ekonomi maupun pemasaran, pasar mempunyai beberapa aspek yang sama, yaitu :

1. Pasar terdiri dari sekumpulan orang atau organisasi yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda.
2. Orang-orang tersebut mempunyai kemampuan untuk berpartisipasi dalam melakukan transaksi jual beli baik sebagai penjual ataupun pembeli.

Setelah kita mengetahui tentang definisi pasar, maka pemasaran dapat diartikan berbeda-beda sesuai dengan segi-segi dan tujuannya. Menurut Kotler pemasaran dapat diartikan berbeda-beda sesuai dengan segi fungsi, segi barang, segi kelembagaan, segi manajemen, dan ada yang menitikberatkan dari semua

Menurut Kotler pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran<sup>9</sup>. Disini terdapat suatu anggapan bahwa pemasaran merupakan suatu proses yang memberikan jawaban atas kebutuhan dan keinginan seseorang. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa hampir semua orang baik secara langsung maupun tidak langsung berkecimpung dalam pemasaran, hal itu disebabkan karena mereka sama-sama mempunyai keinginan dan kebutuhan.

Konsep pemasaran erat kaitannya dengan Teori Persepsi. Penerapan konsep pemasaran yang memberikan informasi yang positif terhadap produk dagang dalam negeri maupun luar negeri, menjelaskan dan memberikan informasi melalui media massa dan promosi dalam bentuk lain. Dengan menggunakan konsep pemasaran yang baik maka diharapkan dapat menimbulkan persepsi yang baik terhadap produk yang akan di pasarkan sehingga akan timbul ketertarikan para konsumen untuk membeli produk tersebut.

#### **A. Konsep Strategi Pemasaran.**

Strategi pemasaran yaitu suatu rencana yang sudah ditentukan perusahaan dalam bidang pemasaran untuk mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya semua perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk memperoleh keuntungan akan tetapi strategi yang digunakan berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Dalam menetapkan strategi pemasaran yang akan diterapkan perusahaan sebaiknya memperhatikan situasi dan kondisi pasar.

---

<sup>9</sup> Philip Kotler, *Marketing Strategi*, 1999 hal 2

Strategi pemasaran pada dasarnya adalah suatu rencana yang menyeluruh seta terpadu dan menyatu di bidang pemasaran itu adalah serangkaian tujuan dan sasaran kebijakan, serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran barang dan jasa.

Definisi lain dari strategi pemasaran adalah strategi *marketing* “ strategi *marketing* adalah suatu proses penganalisaankeuntungan-kesempatan, pemilihan “ *objectives* “, pengembangan strategi, perumusan rencana, dan pelaksanaan kegiatan dan pengawasan <sup>10</sup>

Penentuan strategi pemasaran dapat dilakukan oleh manajer pemasaran dengan cara :

1. Mencari konsumen yang potensial
2. Memberikan rasa kepuasan kepada para konsumen
3. Melaksanakan marketing mix
4. Melaksanakan segmentasi.

Menurut William . Stanton, Strategi Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan medistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan para pembeli potensial<sup>11</sup>. Definisi tersebut menyatakan secara tidak langsung bahwa untuk mencapai sukses, pemasaran harus dapat memaksimalkan penjualan yang menguntungkan dalam jangka panjang. Jadi pembeli harus dilayani dengan memuaskan agar bersedia selalu membeli pada perusahaan bersangkutan.

<sup>10</sup> Radiosunu, *Manajemen Pemasaran*, 1986, hal. 20

<sup>11</sup> Bony Swastha, *Aspek-aspek Marketing*, 1991, hal. 10

Strategi pemasaran ekspor pada dasarnya adalah menetapkan arah dan cara dalam mencapai tujuan di pasar luar negeri. Dalam menghadapi lingkungan yang asing suatu strategi yang ditunangkan secara tertulis merupakan salah satu kunci sukses dalam keberhasilan bagi suatu perusahaan. Tanpa konsep strategi yang jelas maka setiap keputusan yang dibuat akan bergantung pada faktor-faktor subjektif atau intuisisemata. Keputusan-keputusan tersebut biasanya menjadi kurang dapat diandalkan, terutama karena cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi di pasar luar negeri yang tidak termonitor

Strategi ekspor juga bersifat “ *Marketing Related* “ yang berarti bahwa setiap pasar di luar negeri membutuhkan strategi yang berbeda meskipun unsur-unsur strategis dari suatu perusahaan mungkin relevan di pasar lainnya.

Dalam perkembangan strategi suatu perusahaan, tiga “ pemain “ harus selalu diperhitungkan di dalamnya, yaitu perusahaan itu sendiri, pelanggan dan pesaing ( *Corporation, Costumer and Competition* ). Suatu pengembangan strategi tidak bisa dilepaskan dari lingkungan makro yang mempengaruhinya, baik lingkungan di tempat pelanggan atau lingkungan pasar ekspor maupun lingkungan di tempat perusahaan dan pesaing.

Jadi pada dasarnya dalam mengembangkan strategi untuk setiap pasar ekspornya, perusahaan harus memperhitungkan lingkungan makro dan ketiga unsur strategis tersebut, strategi yang baik ditandai dengan :

b. Kejelasan pasar sasaran

c. Kecocokan ( *matching* ) antara kekuatan perusahaan dengan kebutuhan

- d. Keunggulan hasil harga ( *Superior performance* ) perusahaan, dibanding pesaing, khususnya pada faktor kunci sukses

Ketiga unsur strategis tersebut dan hubungannya satu sama lain adalah dinamis, hidup dengan sasarannya masing-masing. Kecocokan hubungan antara perusahaan dan pelanggan adalah suatu yang relatif sifatnya. Apabila pesaing mampu menawarkan kesesuaian yang lebih baik, maka perusahaan akan berada pada posisi yang sulit. Apabila rancangan strategis perusahaan sama dengan rancangan strategis yang dipakai pesaing maka akan sulitlah bagi pelanggan untuk membedakan keduanya. Hasilnya sering terjadi, misalnya perang harga yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan maupun pesaing.

Jadi dapat dikatakan bahwa strategi ekspor adalah suatu cara dimana perusahaan berusaha membedakan dirinya ( *to differentiate it self* ) secara positif terhadap pesaing-pesaingnya dengan mempergunakan kekuatannya, dengan tujuan lebih memuaskan pelanggan dalam lingkungan yang dinamis.

Berdasarkan pemahaman atas hubungan antara ketiga unsur strategis tersebut, pengembangan strategis ekspor akan menyangkut dimana bersaing, bagaimana bersaing, dan bilamana bersaing.

Berdasarkan strategi diatas tersebut maka PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap menggunakan strategi yang sama dalam mempertahankan pangsa pasarnya di luar negeri diantaranya adalah dengan memberikan rasa puas kepada konsumen yang dilakukan dengan cara menerapkan ISO 9001 dan juga ISO 14001 di pabrik tersebut guna meningkatkan mutu dari produk perusahaan melalui system TQC ( Total Quality Control ) yang telah diberlakukan oleh PT Semen

Cibinong Tbk Pabrik Cilacap sehingga dapat bersaing di pasar Internasional. Sehingga konsumen percaya dari waktu ke waktu terhadap produk tersebut.

## **B. Teori Aliansi Strategis**

Perusahaan – perusahaan juga telah menemukan bahwa strategi yang paling efektif mengharuskan mereka memiliki mitra strategis. Bahkan perusahaan-perusahaan raksasa sering tidak dapat menjadi pemimpin, baik secara nasional maupun global, tanpa membentuk aliansi strategis dengan perusahaan domestik maupun multinasional yang melengkapi atau meningkatkan kemampuan dan sumber daya mereka.

Adanya aliansi yang dilakukan oleh PT Semen Cibinong Tbk dengan salah satu perusahaan semen terbesar di dunia yaitu Holcim Group merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk tetap eksis dalam melakukan perdagangan yaitu ketika perseroan mengekspor 2,38 juta ton klinker dan semen pada tahun 2002, sedikit meningkat dibandingkan ekspor pada tahun 2001 yang sebanyak 2,25 juta ton. Kenaikan ekspor sebesar 6 % ini dibantu adanya kenaikan penjualan melalui Holcim Trading.<sup>12</sup> Hal ini menunjukkan bahwa aliansi tersebut membawa dampak positif terhadap kelangsungan perusahaan untuk terus memproduksi dan mempertahankan pangsa pasarnya baik di dalam maupun diluar negeri

Teknologi baru menuntut standar global dan menghasilkan aliansi global. Melakukan bisnis di negara lain bisa menuntut perusahaan untuk melisensikan

---

<sup>12</sup> Laporan Tahunan PT Semen Cibinong Tbk Tahun 2002

produknya, membentuk usaha patungan dengan perusahaan lokal, atau membeli dari pemasok lokal supaya memenuhi persyaratan “ muatan domestik atau kandungan lokal “ akibatnya banyak perusahaan dengan cepat mengembangkan jaringan strategis global ( *global strategic network* ). Dan kemenangan berada di pihak mereka yang membangun network global yang lebih baik.

Aliansi strategis meledak melewati seluruh spektrum industri dan jasa serta untuk beraneka ragam tujuan. Ada beberapa alasan strategis yang menyebabkan mengapa perusahaan memasuki aliansi<sup>13</sup> :

1. Mengisi kesenjangan dalam pasar dan teknologi sekarang
2. Mengubah kapasitas produksi yang berlebih menjadi laba
3. Mengurangi risiko dan biaya memasuki pasar baru
4. Memacu pengenalan produk
5. Mencapai skala ekonomis
6. Mengatasi hambatan hukum dan perdagangan
7. Memperluas lingkup operasi yang ada memangkas biaya untuk keluar dari industri bila tidak beroperasi lagi

Berdasarkan alasan diatas juga banyak perusahaan melakukan aliansi dengan perusahaan lain begitu juga halnya dengan PT Semen Cibinong Tbk yang melakukan aliansi dengan salah satu perusahaan semen dunia yaitu Holcim Group dengan kepemilikan saham Holcim yang mencapai 77,33%. Aliansi ini sangat membantu terhadap kelangsungan dari perusahaan untuk terus beroperasi. Karena dengan adanya aliansi ini perusahaan masih dapat terus

---

<sup>13</sup> <http://www.entrepreneur.com>

beroperasi dan juga berkembang selain itu juga dengan adanya aliansi yang dilakukan oleh kedua perusahaan tersebut maka ke tujuh faktor diatas dapat dicapai oleh perusahaan.

#### **F. Hipotesa.**

Kesimpulan sementara yang dapat diperoleh oleh penulis bahwa strategi dan kebijakan yang digunakan oleh PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap untuk mempertahankan pangsa pasarnya di luar negeri adalah :

##### **A. Strategi ISO ( *The International Organization for Standarization* )**

- b. ISO 9001
- c. ISO 14001

##### **B. Kebijakan**

- a. Kebijakan Mutu
- b. Kebijakan Lingkungan

##### **C. Alainsi Strategi dengan Holcim Group**

#### **G. Jangkauan Penelitian.**

Ruang lingkup suatu penelitian terhadap suatu masalah sangat diperlukan agar memperjelas hal-hal pokok dalam melihat permasalahan yang sebenarnya. Agar pembahasan skripsi ini tidak berlarut-larut, maka penulis memberikan batasan waktu sehingga penulisan akan lebih terfokus pada permasalahan yang telah ditentukan untuk membuat terarahnya pembahasan skripsi yang berjudul “ STRATEGI DAN KEBIJAKAN PT SEMEN CIBINONG Tbk PABRIK

CILACAP UNTUK MEMPERTAHANKAN PANGSA PASARNYA DI LUAR NEGERI “ maka penulisan ini akan dibatasi pada upaya yang dijalankan oleh PT Semen Cibinong Tbk antara tahun 1997 ketika perusahaan memperoleh sertifikat ISO 9002 dan ISO 14001 sampai dengan tahun 2004 setelah diadakan aliansi dengan perusahaan semen dunia Holcim Group.

#### **H. Metodologi Penelitian.**

Metode pengumpulan data yang dipakai penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah metode sekunder. Metode sekunder metode yang diperoleh oleh penulis dari berbagai sumber, misalnya buku-buku yang berhubungan dengan masalah ini, dari Internet, Koran, Majalah maupun Laporan Tahunan yang dimiliki oleh PT Semen Cibinong Tbk.

#### **I. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang akan dipakai sebagai pedoman penulisan skripsi dapat diuraikan secara umum sebagai berikut :

### **BAB I. PENDAHULUAN**

Berisi tentang : Alasan Pemilihan Judul, Tujuan Penulisan, Latar Belakang Masalah, Pokok Permasalahan, Landasan Pemikiran, Hipotesis, Jangkauan Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Kerangka Penulisan

## **BAB II . PROFILE PT SEMEN CIBINONG Tbk PABRIK CILACAP**

Berisi tentang : Sejarah Berdirinya Pabrik, Produksi PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap, Organisasi Perusahaan, Visi dan Misi Perusahaan.

## **BAB III. ISO 9001 DAN ISO 14001 DALAM PT SEMEN CIBINONG Tbk PABRIK CILACAP**

Berisi tentang Definisi ISO 9002, Kebijakan Mutu, Persyaratan Manajemen Mutu, Definisi ISO 14001, Kebijakan Lingkungan., Persyaratan Manajemen Lingkungan

## **BAB IV. MASUKNYA PT SEMEN CIBINONG Tbk MENJADI HOLCIM GROUP**

Berisi tentang : Proses masuknya PT Semen Cibinong Tbk menjadi Holcim Group, Gambaran umum Holcim, Pengurus dan Manajemen Holcim, Gambaran Umum pasar PT Semen Cibinong Tbk Pabrik Cilacap Tahun 2002 – 2004, Strategi Aliansi dengan Holcim Group

## **BAB V . KESIMPULAN TENTANG BAB-BAB SEBELUMNYA**