

# BAB I

## PENDAHULUAN

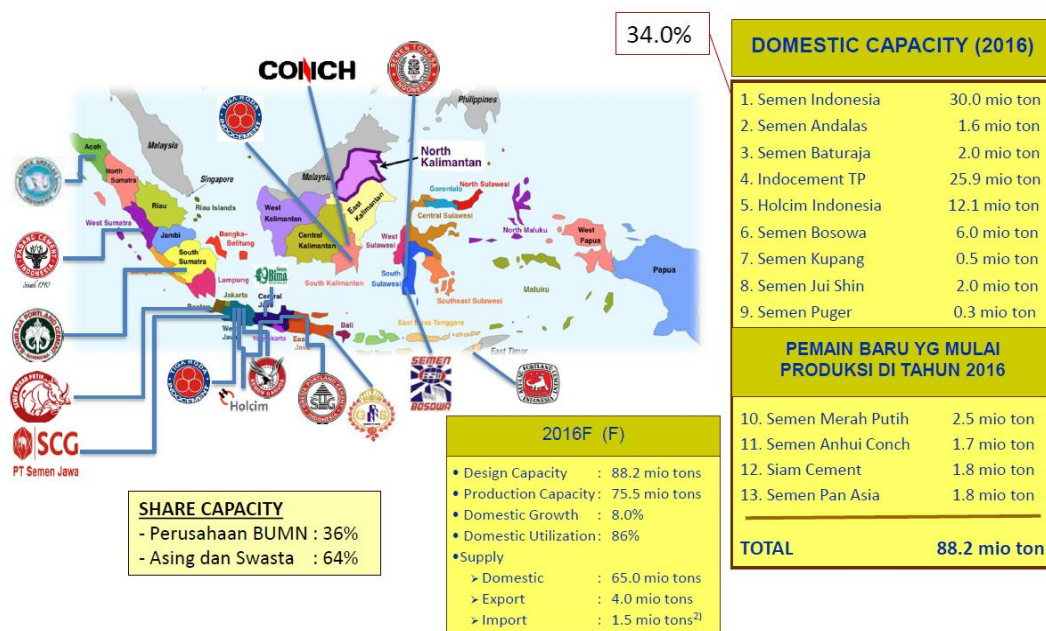
### 1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, persaingan bisnis semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan strategi bisnisnya. Strategi bisnis sebelumnya mungkin sudah tidak sesuai dengan perubahan mekanisme pasar yang semakin kompetitif dan terus berubah sehingga kinerjanya perlu dikaji secara terus menerus. Salah satu strategi yang perlu dibahas adalah mengenai perencanaan produksi sehingga menghasilkan suatu perencanaan produksi yang dapat meminimasi biaya dan meningkatkan efisiensi perusahaan.

Persaingan pasar yang cukup ketat juga terjadi pada industri semen di Indonesia. Adanya sistem perdagangan bebas membuat munculnya beberapa investor baru dalam industri semen, baik dari dalam dan luar negeri. Peta Persaingan Industri Semen di tahun 2015-2017 yang menunjukkan mengenai peta persaingan di industri semen di Indonesia, di antaranya terjadinya penambahan 4 pemain baru pada 2016 sebesar 8,7 juta ton sehingga menaikkan kapasitas produksi menjadi 89,7 juta ton. Padahal pada tahun 2015 hanya ada 9 pemain mencapai dengan kapasitas hanya 80,4 juta ton saja. Sebaran industri semen di Indonesia berikut kapasitas masing masing pabrik dapat dilihat pada Gambar 1.

Selain itu sejalan dengan program kerja pemerintah yang fokus pada pembangunan infrastruktur di seluruh Indonesia telah mempengaruhi peningkatan penjualan semen di Indonesia pada tahun 2016. Asosiasi Semen Indonesia (ASI)

memprediksi terjadinya pertumbuhan 5% dalam penjualan semen di Indonesia menjadi 64,5 juta ton hingga akhir tahun ini. Peningkatan tersebut diperkirakan dapat diantisipasi dengan adanya penambahan kapasitas produksi yang dilakukan para produsen semen di Tanah Air.



Gambar 1: Kapasitas Produksi Pabrik Semen Nasional Tahun 2015-2016

Semen Indonesia Group adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam industri semen dan telah menjadi pemimpin pasar, baik di Indonesia maupun di kawasan ASEAN. Saat ini total produksi Semen Indonesia telah mencapai 31,8 juta ton, di mana mayoritas atau 29,5 juta ton dihasilkan di dalam negeri dan sisanya 2,3 juta ton diproduksi di Vietnam. Semen Indonesia Group saat ini membawahi 4 (empat) pabrik semen yaitu PT. Semen Padang, PT. Semen Gresik, dan PT. Semen Tonasa dan Tang Long Cement Company. Semen Indonesia Group sejauh ini telah menguasai 41,2% pangsa pasar domestik.

Pada tahun 2017 diperkirakan akan ada 10 (sepuluh) investor baru yang akan mencoba merebut pangsa pasar semen di Indonesia. Jika tidak ingin posisinya tergeser akibat masuknya pesaing baru maka Semen Indonesia Group perlu menyusun strategi peningkatan produksi dan efisiensi biaya sehingga tetap menjadi *leader* di persaingan pasar yang semakin ketat. Strategi yang disusun Semen Indonesia Group tersebut harus dapat disinergikan dengan strategi pabrik-pabrik yang termasuk dalam koordinasinya, termasuk PT. Semen Padang.

PT. Semen Padang saat ini menerapkan strategi peningkatan jumlah produksi. Hal ini terlihat dari produksi Pabrik Indarung II, III, IV, V dan Cement Mill Dumai sehingga total kapasitas saat ini 7,4 juta ton/tahun. Selanjutnya pada saat ini PT. Semen Padang sedang menyelesaikan proyek Indarung VI dengan kapasitas 3 juta ton pertahun target pertengahan tahun 2017. Pembangunan kedua proyek ini diyakini dapat meningkatkan total kapasitas Produksi PT. Semen Padang menjadi 10,4 juta ton/tahun.

Peningkatan kapasitas ini berarti memerlukan peningkatan kebutuhan energi untuk operasional pabrik. Selama ini perusahaan mendapat *supply* energi dari Power listrik PLN dan energi panas yang bersumber dari batubara. Kebutuhan energi PT. Semen Padang dalam beberapa tahun belakangan cukup besar, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Dengan beroperasinya proyek Pabrik Indarung VI dapat dipastikan kebutuhan energi akan bertambah sebesar 48 MW. Sementara kebutuhan listrik untuk pabrik existing Indarung II, III, IV dan V mencapai 86,5 MW. Hal ini menunjukkan pada akhir tahun 2016 total kebutuhan daya listrik maksimum Pabrik PT. Semen Padang menjadi 134.5 MW.

Tabel 1: Data Pemakaian Listrik dan Batu Bara PT. Semen Padang

No	Tahun	Pemakaian Listrik (KWH)	Biaya Listrik (Rp. juta)	Biaya Rp./KWH	Pemakaian Batubara (Ton)	Biaya Batu Bara (Rp.juta)	Biaya Rp./Ton
1	2011	660.286.151	442.170,45	639,37	1.006.724	641.894,18	637,607
2	2012	676.998.443	398.131,65	588,35	997,903	718.477,78	719,988
3	2013	683.202.767	442.311,95	647,41	1.035.728	675.293,14	651,999
4	2014	708.249.643	588.696,26	831,70	1.079.074	677.314,86	627,682
5	2015	699.227.233	699.690,94	1.001,00	1.090.705	682.975,69	626,178
6	2016	685.265.952	625.378,21	912,60	1.030.234	654.687,95	635.475

Sumber : PT. Semen Padang

Selama ini PT Semen Padang mendapat pasokan energi listrik dari Pembangkit Sendiri 2,5 MW, dan dari WHRPG 8,5 MW sisanya disuplai oleh PT PLN melalui jaringan 150 kV. Namun mengingat daya pasok PT. PLN di Sumatera Barat sangat terbatas, maka sepertinya penambahan daya dari PT. PLN akan terkendala. Hal ini terbukti pada saat beban puncak (WBP), PT. PLN Sumatera Barat sering mengalami kekurangan daya sebesar 97,95 MW. Sedangkan pada saat luar waktu beban puncak (LWBP), Provinsi Sumatera Barat kekurangan daya sebesar 66 MW. Belum lagi kenaikan tarif listrik yang terjadi 4 kali selama tahun 2014 dan akhir 2016, mengakibatkan biaya energi di PT. Semen Padang semakin besar. Total kenaikan tarif tenaga listrik yang ditanggung PT. Semen Padang selama tahun 2016 mencapai 45%.

Untuk mencegah terkedalanya operasional pabrik akibat beroperasinya Pabrik Indarung VI dan mencegahnya sistem operasional dengan biaya tinggi,

maka PT. Semen Padang harus merumuskan suatu strategi penyediaan sumber energi yang berbiaya rendah dan dapat menjamin ketersediaan energi sesuai yang dibutuhkan. Dengan demikian dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi, disamping menghindari peluang terjadinya kerugian akibat terganggunya pasokan listrik, menciptakan lapangan kerja baru dan membuat harga jual yang lebih kompetitif.

Strategi ini dapat diwujudkan PT. Semen Padang melalui strategi pembangunan power plant berbentuk PLTU kapasitas 2x65 MW dengan bahan bakar batubara kalori rendah. Agar rencana pembangunan pembangkit dapat direncanakan dengan baik maka telah dilakukan Study Kelayakan (*Feasibility Study*) tahun 2015 oleh Balai Besar Teknologi Energi BBPT, menganalisis seberapa besar pembangunan ini dapat menekan biaya produksi sehingga lebih efektif dan efisien. Selain itu pembangunan pembangkit listrik baru dipastikan dapat meningkatkan *Competitive Index* (CI) perusahaan melalui empat variabel utama yaitu struktur perusahaan, tujuan dan struktur perusahaan, posisi kompetitif perusahaan, kebijakan perdagangan internasional dan mempengaruhi kondisi politik dan ekonomi perusahaan (Momeni & Mefrahzoon, 2013).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana PT Semen Padang menjamin ketersediaan energi akibat adanya peningkatan kapasitas produksi apabila proyek Indarung VI beroperasi ?
2. Bagaimana perbandingan biaya energi sebelum dan sesudah adanya power plant pembangkit listrik berbentuk PLTU kapasitas 2x65 MW dengan bahan bakar batubara kalori rendah ?
3. Bagaimana strategi yang harus disusun PT. Semen Padang untuk mendukung upaya penggunaan energi listrik yang efektif dan efisien dan meningkatkan daya saing produk ?
4. Bagaimana kemanfaatan pembangkit listrik yang akan dibangun ini bagi perusahaan dan lingkungan di sekitarnya ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan mekanisme teknis pembangkit listrik yang akan dibangun dan perhitungan energi yang dihasilkan.
2. Menghitung prakiraan biaya energi yang dikeluarkan untuk produksi semen di PT. Semen Padang sehubungan pembangunan power plant proyek pembangkit listrik PLTU ini.
3. Menganalisis pengaruh penurunan ongkos produksi terhadap harga jual produk semen yang kompetitif untuk meningkatkan daya saing.

4. Menyusun strategi yang mendukung pelaksanaan proyek pembangkit listrik PLTU milik PT. Semen Padang ini.
5. Menganalisis manfaat pelaksanaan proyek terhadap perusahaan dan lingkungannya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan PT Semen Padang untuk menerapkan strategi yang diusulkan dalam penelitian ini sehingga PT Semen Padang sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu hasil penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada manajemen PT Semen Padang untuk digunakan sebagai dasar penyusunan Rencana Jangka Panjang periode berikutnya (2016-2030), sehingga dapat mempercepat perwujudan visi perusahaan persemenan yang handal, unggul dan berwawasan lingkungan.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini mempunyai batasan dan ruang lingkup sebagai berikut:

1. Tempat pelaksanaan penelitian adalah lokasi perusahaan PT. Semen Padang.
2. Waktu pelaksanaan penelitian adalah Mei 2016 sampai dengan April 2017.
3. Tidak membahas biaya pembangunan proyek pembangkit PLTU.
4. Lingkup teknis yang akan dibahas adalah aspek teknis dan biaya produksi akibat pembangunan pembangkit listrik PLTU berbahan bakar batu bara.

## 1.6. Asumsi Yang Diambil

Asumsi asumsi yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian hasil penelitian yang diharapkan antara lainnya adalah:

1. Kondisi perekonomian Indonesia normal.
2. Proses produksi berjalan dengan normal dan tidak ada gangguan yang berarti.
3. Tidak ada gangguan dalam penyediaan bahan baku produksi dan batu bara.
4. Tingkat kenaikan harga jual pertahun stabil.

## 1.7. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima Bab, agar dapat memberikan penjelasan secara garis besar mengenai isi dari penelitian dan dapat dilihat struktur hubungan yang satu dengan yang lain. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, mamfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, asumsi yang diambil dan sistematika penulisan.

### BAB II KERANGKA TEORI

Bab ini memuat teori-teori yang mendukung penelitian yang penulis lakukan seperti: Manajemen Strategi, Daya Saing Industri, Strategi Bisnis Generik, Strategi Bisnis Industri Semen, Manajemen Berbasis Aktivitas dan Rantai Nilai, Manajemen Biaya, Prinsip Kerja *Power Plant*.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN



Pada bab ini akan menjelaskan seluruh rangkaian metode penelitian yang akan dilakukan seperti jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, identifikasi objek penelitian, metode pengumpulan data, dan Metoda Analisa Data.

#### BAB IV PEMBAHASAN

Bagian ini berisi Gambaran umum perusahaan, strategi PT Semen Padang untuk memenangkan persaingan, kebutuhan, distribusi dan bisya listrik di PT Semen Padang, prakiraan kebutuhan kapasitas PLTU, pembangkitan listrik tenaga uapa 2x65 MW, kerugian produksi akibat power PLN On-Off, potensi penghematan biaya listrik dengan pembangunan PLTU, perhitungan *cost effectiveness analysis*, usulan strategi pembangunan *power plant* untuk peningkatan daya saing, peluang bisnis kelistrikan, dan strategi pembangunan pembangkit listrik.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan.