

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

PT Semen Indonesia Tbk atau yang disebut juga PT. Semen Indonesia Group (SMIG) memiliki 4 (empat) *Operating Company*, sebagai berikut; PT. Semen Padang (PTSP) – Sumatera Barat, Indonesia; PT. Semen Gresik (PTSG) – Jawa Timur, Indonesia; PT. Semen Tonasa (PTST) – Sulawesi Selatan, Indonesia; Thang Long Cement Company (TLCC) – Vietnam.

Visi PT. Semen Indonesia adalah menjadi perusahaan semen terkemuka di Indonesia dan di Asia Tenggara, visi ini diturunkan ke visi PT. Semen Padang dengan memperjelas cakupan wilayahnya yaitu di Indonesia bagian Barat. Misi SMIG yang dicanangkan diantaranya adalah memberdayakan dan mensinergikan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan. Poin misi ini dipertegas oleh PT. Semen Padang dalam misinya dengan meningkatkan kemampuan rekayasa dan *engineering* untuk mengembangkan industri semen nasional (PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, 2015; PT Semen Padang, 2015).

Berdasarkan rencana jangka panjang sampai tahun 2030, SMIG akan terus meningkatkan kapasitas sampai 88,9 juta ton pada tahun 2030 (PT Semen Indonesia, 2015). Ini berarti setiap tahun kapasitas produksi terpasang secara total akan tumbuh lebih dari 3,7 juta ton pertahunnya sedangkan untuk nasional penambahan kapasitas rata-rata 2,8 juta ton

pertahunnya. Penambahan kapasitas di nasional sudah bisa dipastikan hanya dapat dilakukan dengan penambahan pabrik baru sedangkan di regional selain dengan pembangunan pabrik baru bisa juga dilakukan dengan akuisisi.

Tabel 1.1-1 Rencana kapasitas SMIG sampai 2030

Kapasitas	Tahun				
	2014	2015	2020	2025	2030
Nasional (ton pertahun)	29,5	30,3	41,1	55,1	72,9
Regional (ton pertahun)	2,3	2,5	7	11,5	16
Total	31,8	32,8	48,1	66,6	88,9

Sumber : (PT Semen Indonesia, 2015)

PT. Semen Indonesia di tahun 2014 melakukan pembangunan pabrik baru di PT. Semen Padang yang diberi nama Proyek Pabrik Indarung VI berkapasitas 3 juta ton pertahun. Manajemen PTSP memutuskan bahwa minimal 40% dari sekitar 10.000 ton pekerjaan pabrikasi untuk proyek Indarung VI tersebut dikerjakan oleh internal PTSP (Unit Biro Workshop) (sumber: Tim Proyek Ind. VI). Hal ini sejalan dengan misi PTSP untuk meningkatkan kemampuan rekayasa dan *engineering* juga didukung oleh misi SMIG untuk memberdayakan segala sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah yang berkesinambungan.

Unit Biro Workshop sudah berpengalaman dalam memproduksi peralatan-peralatan pabrik. Kapasitas terpasang adalah 1200 ton dan kapasitas produksi rata-rata adalah 900 ton pertahun.

Tabel 1.1-2 Tonase Pekerjaan di Unit Biro Workshop

Tahun	2011	2012	2013	2014	2015
Tonase (ton)	602	859	928	1.322	2,721

Sumber : (Biro Workshop PT Semen Padang 2015)

Dalam rangka persiapan pengerjaan Proyek Indarung VI, Workshop PTSP melakukan investasi yang cukup besar pada tahun 2013 dan 2014 untuk memperluas area kerja dan pembelian peralatan-peralatan baru, seperti tabel berikut :

Tabel 1.1-3 Investasi di Unit Biro Workshop

Tahun	2012	2013	2014	2015
Investasi (Rp. Milyar)	3	20	20	2

Sumber : (Biro Workshop PT Semen Padang 2015)

Part dan Equipment untuk Proyek Indarung VI yang akan di pabrikan di Unit Workshop PTSP ini akan didominasi oleh pekerjaan yang membutuhkan proses *bending roll* (*Shell Kiln, Cyclone, Ducting* dan *Hopper*) serta pekerjaan yang membutuhkan proses *machining* sampai diameter 6000 mm.

Tabel 1.1-4 Skedul Umum Proyek Indarung VI

Aktifitas	Durasi (Bulan)	2014		2015		2016		Ket
		Sem-1	Sem-2	Sem-1	Sem-2	Sem-1	Sem-2	
Proyek Indarung 6	30	●—————●						
- Engineering	12	■						
- Land Clearing	6	■						
- Konstruksi Sipil	18		■					
- Pabrikasi	18		■					
- Konstruksi Mekanikal	18			■				
- Konstruksi Listrik/Instrumen	18			■				
- Trial Run & Commisioning	4					■		

Sumber : (Tim Proyek Indarung VI, 2015)

Dengan selesainya pengerjaan proyek Indarung VI di Semester II Tahun 2016 sudah bisa dipastikan di unit Workshop akan terjadi kapasitas tak terpakai (*idle capacity*). Karena kapasitas Unit Workshop terpasang sebelumnya hanya 1200 ton dan setelah dilakukan investasi meningkat

menjadi 2400 ton tidak termasuk *siteshop* (kapasitas *siteshop* 900 ton pertahun).

Idle kapasitas ini akan menjadi investasi yang tidak terpakai apabila semen padang tidak memiliki strategi untuk pemanfaatannya. Sejalan dengan Visi dan Misi Semen Padang sebagaimana dijelaskan diatas, *Idle* kapasitas dari Biro Workshop ini dapat menjadi momentum dalam mencapai visi dan misi tersebut. Untuk itu maka penting untuk melakukan penelitian mengenai **Strategi Pengembangan Unit Biro Workshop PT. Semen Padang Pasca Proyek Indarung VI.**

1.2 Batasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan Unit Biro Workshop PT. Semen Padang setelah pelaksanaan Proyek Pabrik Indarung VI.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan :

1. Bagaimana iklim dan situasi persaingan pada jasa industri pabrikan lokal dan nasional?
2. Bagaimanakah kompetensi sumber daya yang dimiliki oleh Unit Bisnis Workshop untuk bersaing di industri jasa pabrikan?.
3. Strategi apakah yang akan dipilih dan dikembangkan oleh Unit Bisnis Workshop pasca proyek Indarung VI?.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kondisi persaingan di industri pabrikan nasional.
2. Untuk mengetahui kesiapan Unit Biro Workshop untuk bersaing di industri pabrikan nasional.
3. Untuk mendapatkan strategi yang akan dipilih dan dikembangkan oleh Unit Biro Workshop pasca proyek Indarung VI.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil studi ini akan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan untuk menjadikan Unit Biro Workshop menjadi salah satu alat strategis mewujudkan visi dan misi SMIG dan PTSP yaitu meningkatkan kemampuan rekayasa dan *engineering* untuk mengembangkan industri semen PT. Semen Indonesia Group khususnya dan industri semen nasional pada umumnya.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai penjelasan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai teori-teori dan konsep-konsep manajemen strategik yang berhubungan dengan pengembangan usaha terutama pada tingkat anak perusahaan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, tahapan penelitian, jenis dan sumber data serta metode analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan perusahaan.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi profil bisnis, Visi, Misi dan Budaya Perusahaan dan Struktur Organisasi PT. Semen Padang serta penjelasan tentang profil bisnis dari Unit Biro Workshop PT. Semen Padang.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai analisis berbagai alternatif strategi dan pemilihan strategi bisnis yang sesuai dengan hasil kajian berdasarkan pendekatan yang digunakan untuk Unit Biro Workshop ini.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan akhir dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian serta saran-saran untuk penelitian dimasa mendatang.

