

STRATEGI MENGHADAPI BADAI KRISIS INDUSTRI SEMEN DI INDONESIA STUDI KASUS: SMGR DAN INTP

Irwan Suarly, John Tampil Purba, Rudy Pramono, Gracia S. Ugut

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: irwan.suarly@lecturer.uph.edu, john.purba@uph.edu, rudy.pramono@uph.edu, gracia.ugut@uph.edu

Abstrak

Semen industri di Indonesia sedang sakit. Kapasitas terpasang mencapai dua kali lipat melebihi kebutuhan pasar domestik. Disisi lain, pemain asing masih melanjutkan penyelesaian pembangunan kiln mereka. Aksi mereka telah memprovokasi pemain lokal untuk ikut menambah kapasitas demi menjaga kantong kantong pasar setempat dari serbuan pemain asing ini. Dua pemain utama di pasar semen Indonesia, PT. Semen Indonesia Tbk. (SMGR) dengan 55% pangsa pasar dan PT. Indocement Tunggul Perkasa Tbk. (INTP) dengan 25% pangsa pasar sangat terpengaruh oleh badai krisis saat ini. Berbagai upaya dan langkah strategis telah dijalankan akan tetapi hasilnya masih jauh di bawah harapan. Tulisan ini bertujuan melakukan eksplorasi Remix Strategy sebagai alternatif strategi bagi SMGR dan INTP. Remixing (yaitu, melakukan perubahan atau inovasi sebagai bahan sumber atau inspirasi) adalah bentuk kolaborasi pengetahuan yang menarik karena sederhana dan praktis. Pendekatan Remix yang dilakukan atas strategi korporasi SMGR dan INTP dalam menghadapi krisis diyakini dapat menjadi pencerahan baru bagi pemangku kepentingan dalam mengambil langkah perbaikan kedepan.

Kata Kunci: remix strategi; kolaborasi; gaya kepemimpinan; inovasi terbuka

Abstract

The cement industry in Indonesia is sick. The installed capacity has more than doubled the domestic market demand. On the other hand, foreign players are still continuing to complete the construction of their kilns. Their actions have provoked local players to participate in increasing capacity in order to protect the pockets of the local market from the invasion of these foreign players. The two main players in the Indonesian cement market, PT. Semen Indonesia Tbk. (SMGR) with 55% market share and PT. Indocement Tunggul Perkasa Tbk. (INTP) with 25% market share is badly affected by the current crisis storm. Various strategic efforts and steps have been carried out but the results are still far below expectations. This paper aims to explore the Remix Strategy as an alternative strategy for SMGR and INTP. Remixing (that is, making changes or innovations as source material or inspiration) is an interesting form of knowledge collaboration because it is simple and practical. The Remix approach which is used for SMGR and INTP corporate strategies in dealing with the crisis is believed to be a new enlightenment for stakeholders in taking corrective steps in the future.

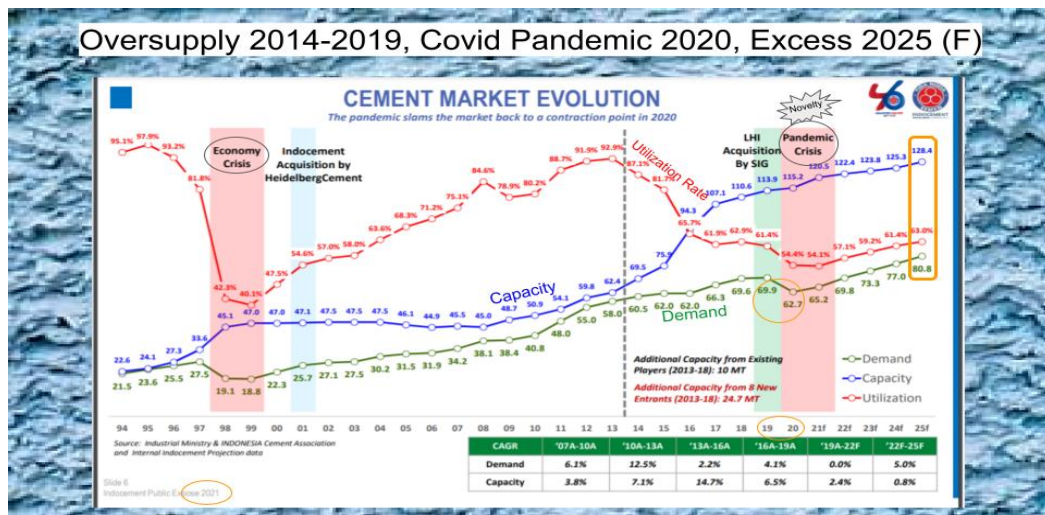
Keywords: *strategy remixes; collaboration; leadership style; open innovation*

Pendahuluan

Indonesia merupakan salah satu negara yang memproduksi semen cukup banyak dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Indonesia semen merupakan salah satu penopang pembangunan ekonomi di Indonesia pada periode tertentu (Rajagukguk et al., n.d.); (Budiono & Purba, 2020). Perannya sebagai salah satu komponen utama dalam pembangunan infrastruktur dan bangunan menjadikan semen sebagai salah satu tulang punggung kemajuan suatu negara di belahan dunia ini (Kosajan et al., 2021).

Setelah menikmati masa keemasan antara tahun 2007 – 2013 (Safitriani, 2014), mulai tahun 2014 industri semen Indonesia menghadapi kesulitan karena kelebihan kapasitas (Paparan Publik Indocement, Maret 2021) . Kondisi ini kemudian dengan cepat berubah menjadi krisis industri karena semakin banyak kapasitas yang dibangun oleh pemain asing yang secara timbal balik mendorong pemain domestik untuk melakukan hal yang sama agar tidak kehilangan pangsa pasar dari pendatang baru (NH Korindo Sekuritas, Market Outlook 2021).

Kondisi krisis sejak tahun 2014 masih berlangsung hingga saat ini dan semakin parah seiring dengan munculnya pandemi COVID-19 di awal tahun 2020 yang melanda kondisi ekonomi global. Industri semen terpuak oleh pandemi COVID-19, dimana permintaan semen global diperkirakan turun 7 hingga 8 persen pada tahun 2020 (Paul Roger, “Dampak COVID-19 pada pasar semen global,” Global Cement Markets, Juni 2020, Cemnet.com).



Gambar 1
Pandemi menghantam pasar kembali ke titik kontraksi pada tahun 2020
Sumber: Indocement Public Expose 2021

SMGR dan INTP sebagai dua pemain terbesar di Indonesia dengan total 80% pangsa pasar, sangat terpuak dengan kondisi kelebihan pasokan dan lemahnya permintaan domestik, Terlepas dari semua strategi korporasi yang diambil dalam

menghadapi krisis, hasil dari upaya individu mereka masih jauh dari yang diharapkan. Kinerja keuangan mereka terus menurun.

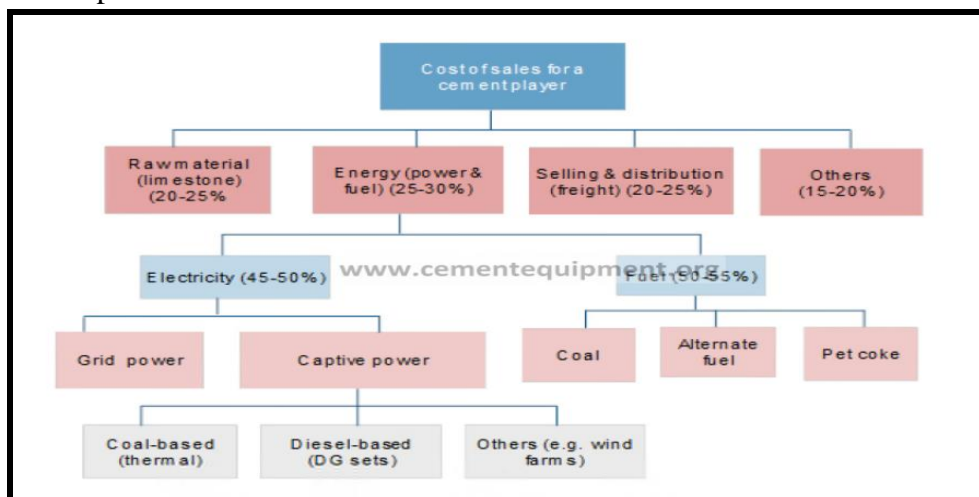
Tabel 1
Kinerja Keuangan INTP dan SMGR

PT. Indocement (INTP) - Highlighted Financial Report 2014 - 2019 + 2020 (Estimated)									
In Bio Idr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (E)
Revenue	17,290	18,691	19,996	17,798	15,361	14,431	15,190	15,939	14,224
Net Income	4,763	5,012	5,293	4,357	3,870	1,860	1,146	1,835	1,600
N.I Margin %	27.50%	26.80%	26.50%	24.50%	25.20%	12.90%	7.50%	11.50%	11.26%

PT. Semen Indonesia (SMGR) - Highlighted Financial Report 2014 - 2019 + 2020 (Estimated)									
In Bio Idr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (E)
Revenue	19,588	24,501	26,987	26,948	26,134	27,813	30,687	40,368	36,595
Net Income	4,847	5,387	5,560	4,521	4,418	2,009	1,674	2,572	2,228
N.I. Margin %	24.73%	21.91%	20.60%	16.78%	16.91%	7.23%	5.97%	8.17%	6.09%

Sumber: S&P Capital IO (2020)

Semua fenomena ini akan dieksplorasi dengan pendekatan Remix Strategy melalui proses wawancara dan observasi. Remix Strategy yang pada dasarnya adalah sebuah kolaborasi yang sederhana dan praktis, dianggap sangat cocok serta bermanfaat dalam menghadapi krisis. Khususnya dalam mengoptimal efisiensi biaya yang berada dalam kontrol perusahaan. Efisiensi biaya yang dimaksudkan mencakup tiga biaya utama dari produksi semen seperti energi 25-30%, transportasi 20-25%, dan bahan baku 20-25%. Pendekatan Remix yang dilakukan sebagai strategi korporasi SMGR dan INTP, diyakini dapat menjadi wacana penyegaran baru bagi pemangku kepentingan dalam strategi perbaikan kedepan.



Gambar 2
Biaya utama yang terkait dengan produksi semen
Sumber: www.cementequipment.org

1. Strategi Remix - Kombinasi Bisnis (Benjamin Gome-Casseres, 2015)

Berbeda dengan Strategi Kompetitif yang sudah dikenal secara umum, Remix Strategy memanfaatkan peluang bisnis melalui kerjasama dengan pihak lain (Chunwijitra et al., 2015); (Rao, 2017); Remix Strategy menunjukkan bagaimana tiga hukum, pilihan strategi ini untuk menciptakan nilai bersama dengan pihak luar (Gomes-Casseres, 2015); (Jiang & Drummer, 2022). Hasil pada strategi Remix bukan diperebutkan, karena sudah disepakati untuk berbagi sejak awal, sehingga hasil pasti diperoleh kedua pihak (Strategy, n.d.); (Wang et al., 2020). Sebaliknya, dalam persaingan, potensi keuntungan bisa saja lebih besar namun ada faktor ketidakpastian (Beske & Dixon, 2018); (Levinson, 2021).

Salah satu faktor pendorong untuk mengadopsi strategi Remix adalah peserta sepenuhnya menyadari bahwa ia hanya memiliki satu kaki saat berlomba meraih kesempatan (Dusenberry et al., 2015); (Remix, n.d.). Bisa jadi karena kurang modal atau ketrampilan; dengan demikian, peserta harus mencari pasangan lain yang cocok untuk merebut kesempatan tersebut (Blomstedt et al., 2015). Dengan kata lain, peluang tidak dapat dicapai sendiri, dengan kombinasi bisnis maka hal ini akan memungkinkan untuk bisa dilaksanakan (Barrett et al., 2016).

Benjamin Gomez menyatakan Tiga Hukum Kombinasi Bisnis (Gomes-Casseres, 2015):

- 1) Identifikasi Potensi Nilai Bersama. Mencari partner yang cocok untuk sinergi yang tidak bisa dilakukan sendiri oleh perusahaan. Hasilnya kemudian dibagikan di antara peserta.
- 2) Mengatur Kerjasama. Kombinasi tersebut harus dirancang bersama dan dikelola untuk mewujudkan nilai bersama. Kebijakan dan Rule of Game harus disepakati pada tahap awal.
- 3) Bagikan Nilai yang Diciptakan. Nilai bisnis yang diperoleh oleh para pihak bersama harus cukup menarik untuk memotivasi mereka untuk berkontribusi dalam kolaborasi dan memasuki Strategi Remix.

Salah satu perwujudan dari Remix Strategy adalah Kolaborasi. Kolaborasi ini lebih sederhana daripada dan tidak semahal Merger & Acquisition (M&A) (Pieter de Man & Duysters, 2005); (Man, 2003). Hanya saja perbedaannya, alur proses Remix Strategy kurang formal karena pihak-pihak yang terlibat bertujuan untuk hal yang sama yaitu saling menguntungkan (Nicoletti, n.d.); (Levinson, 2021). Selanjutnya, proses persiapan dapat dilakukan dengan sangat efisien tidak seperti M&A yang membutuhkan proses panjang yang melelahkan, perhitungan keuangan yang rumit, negosiasi yang sulit, dan melibatkan banyak pihak manajemen internal, dokumentasi, dan dibantu oleh konsultan eksternal meliputi Keuangan, Auditor, Pajak, dan Hukum (Weber-Rymkoska, Bhaiji, Rassloff, Zinke - Grup Strategi Global, KPMG International, 2017).

Untuk bertahan di era yang cepat berubah dan tidak pasti ini, perusahaan harus gesit dan fleksibel untuk bekerja dengan pihak lain, yang disebut dengan strategi kolaborasi (Purba, 2015b); (Zhong et al., 2021). Harrison, 2020 mengutip: "Ketika

Anda berkolaborasi, Anda masih terdorong untuk mencapai hasil, tetapi Anda telah menghilangkan kecemasan kompetitif yang menyertainya (Budiono et al., n.d.). Sebaliknya, Anda dan pesaing Anda tiba-tiba bersatu dalam mengejar tujuan yang sama, dan kesuksesan menjadi usaha bersama”. Perpaduan industri adalah cara yang ampuh untuk mencapai pertumbuhan di era yang sedang berkembang ini.

Metode Penelitian

Penelitian ini di fokus kan pada strategi Remix / Kombinasi Bisnis korporasi SMGR dan INTIP menghadapi krisis. Sejauh mana Remix ini dijalankan dalam mengoptimalkan efisiensi tiga biaya utama dan apa saja kendala yang dihadapi oleh manajemen SMGR dan INTIP sebagai pelaku industri dan pemangku kepentingan. Data primer dan sekunder didapat melalui teknik wawancara, data lapangan, serta deskriptif-evaluatif yang dalam proses analisisnya dikaitkan dengan pendekatan kualitatif.

Dalam penelitian deskriptif, proses analisis dan interpretasi data tidak hanya dilakukan pada akhir pengumpulan data, namun secara simultan juga dilakukan pada saat pengumpulan data di lapangan. Setelah mendapatkan informasi, dilakukan analisis untuk mencari hipotesis kemudian dilakukan pengumpulan informasi berikutnya. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh kesesuaian dengan hipotesis sementara yang telah disusun. Langkah ini terus dilakukan hingga ditemukan puncak informasi. Selanjutnya, kegiatan dalam analisis data meliputi pencarian data, menatanya, membaginya menjadi satuan satuan yang dapat dikelola, mensintesanya, mencari pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari serta memutuskan apa yang dilakukan.

Metode kualitatif adalah “prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati.” Pencarian data-data dilakukan dengan metode induktif, yang diberangkatkan dari fakta-fakta atau peristiwa umum kemudian ditarik ke arah yang lebih khusus. Sedangkan pengelolaan datanya digunakan metode reflektif. Komponen-komponen metode reflektif adalah: 1) perekaan; 2) penafsiran; 3) penilaian; 4) deskripsi, 5) pemahaman; dan 6) analisa.

Kemudian, dalam berpikir reflektif induksi akan diawali dari fakta-fakta khusus dan menuju ke pernyataan umum yang menerangkan fakta-fakta itu. Selanjutnya dari eksplanasi yang bersifat umum tersebut diselidiki kembali fakta-fakta yang telah ada tadi untuk meyakinkan kebenaran eksplanasi yang telah dirumuskan (verifikasi). Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis data pada penelitian ini berkaitan dengan aplikasi Remix Theory. Analisis data primer dan sekunder digunakan untuk mengidentifikasi relasi-relasi antara efisiensi biaya utama dengan gaya kepemimpinan serta kultur organisasi melalui pendekatan konsep Kombinasi Bisnis dalam Remix Theory.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil dan Temuan

Setiap krisis itu unik, membutuhkan pendekatan yang berbeda dan tidak biasa untuk ditangani (Zamoum & Gorpe, 2018). Mengidentifikasi kesenjangan teori untuk menyembuhkan krisis akan diuji melalui beberapa teori yang inovatif dan disruptif (Christensen et al., 2016); (Purba et al., 2020). Mengamati tanggap darurat manajemen krisis SMGR dan INTP, melalui lensa Inovasi, seharusnya menginspirasi manajemen untuk mencari terobosan strategis melalui remix strategy (Purba, 2015a). Terlepas dari berbagai strategi korporasi yang sudah di jalanan saat ini, SMGR dan INTP masih belum mampu menemukan strategi yang tepat untuk bertahan dan keluar dari krisis semen. Hal ini terutama tercermin dari kinerja keuangan SMGR dan INTP yang belum membaik, sehingga dapat disimpulkan adanya kesenjangan fenomena. Kesenjangan ini, salah satunya, (Burgelman, 2020) adalah tindakan bekerja sama atau berkolaborasi dengan pihak lain dalam meningkatkan efisiensi demi bertahan dimasa krisis (Mcknight et al., 2002); (Mcknight et al., 2011).

Hasil temuan dari interview di rangkum pada tabel perbandingan SMGR dan INTP mencakup gaya kepemimpinan menghadapi krisis, gaya organisasi serta perubahan bisnis proses yang dilakukan, strategi terobosan baru termasuk terobosan dalam pemasaran. Semua faktor tersebut menentukan keberhasilan implementasi remix strategy dalam menghadapi krisis semen industry.

Tabel 2
Temuan Hasil Wawancara SMGR Dan INTP

Triangulasi - SMGR	Triangulasi - INTP
FAKTA tentang Krisis: Oversupply, pemain mengejar pangsa pasar dan volume dengan harga diskon di tengah lesu nya pasar. Sasaran mereka adalah untuk mengoptimalkan kapasitas produksi dan profitabilitas. Tapi tidak ada hasil yang bagus dari strategi yang 'tidak sinkron' ini. Krisis tetap berlanjut	FAKTA tentang Krisis: Oversupply, pemain mengejar pangsa pasar dan volume dengan harga diskon di tengah lesu nya pasar. Sasaran mereka adalah untuk mengoptimalkan kapasitas produksi dan profitabilitas. Tapi tidak ada hasil yang bagus dari strategi yang 'tidak sinkron' ini. Krisis tetap berlanjut
Gaya kepemimpinan - Krisis? - Gaya tidak banyak berubah tetap jaga profesionalitas - Lebih banyak karakter Individu, kepentingan diri dominan - Pekerjakan orang baru, kurang optimalkan staf yang lama, karena kurangnya kepercayaan pada staf lama? hal ini menyebabkan kecemburuan dan kebingungan di internal	Gaya kepemimpinan - Rasa Krisis? - Tenang karena kelebihan pasokan telah diantisipasi - Antisipatif, mengambil tindakan untuk Pajak Karbon 2025 - Lanjutkan konsolidasi untuk efisiensi biaya - Menunggu untuk permintaan pasar sehat kembali - Fokus pada hal berkaitan dengan optimalisasi profitabilitas
Gaya organisasi - Proses Bisnis Baru - Konsolidasi internal untuk efisiensi - Sentralisasi rantai pasokan untuk efisiensi - PCC berkekuatan tinggi (lebih sedikit klinker, efisiensi)	Gaya organisasi - Proses Bisnis Baru - Konsolidasi Entitas Anak Usaha untuk efisiensi - Sentralisasi Pengadaan dan Pemasaran - Fokus efisiensi pada faktor-faktor yang dapat dikontrol: biaya produksi, biaya logistik, biaya energi - Digitalisasi seluruh proses informasi ke pelanggan - Optimalkan Produktivitas melalui digital tehnologi informasi - Tidak merekrut staf baru pengganti staf yang pensiun
Strategi Terobosan Baru: Remix / Kolaborasi? Tidak ada	Strategi Terobosan Baru: - Akuisi pabrik kecil untuk mengurangi pesaing - Fokus pada geografi pasar yang menguntungkan - Jual operasi yang tidak menguntungkan - Ubah pola pikir dari mengutamakan pangsa pasar menjadi prioritas pada profit, terutama saat pasar oversupply - Mengembangkan bahan bakar alternative yang lebih ramah lingkungan serta mengurangi pemakaian batu bara - Meningkatkan efisiensi dengan menambah bahan baku alternatif yang lebih kuat, efisien, serta ramah lingkungan - Pengembangan produk semen lebih bermutu dan murah
Pemasaran: - Mega Distributor - strategi untuk memusatkan kontrol - Integrasi Maju: semen mortar, readymix, bata ringan - Merek Premium dan Fighting: tetapi harga merata turun	Pemasaran: - Tetap fokus pada produk semen yang lebih profitable, khusus nya semen kantong karena adanya nilai merek. - Pertumbuhan 2020: semen kantong 16% vs curah 4%, tahun 2021 pertumbuhan mencapai 4,6% vs curah 3,1% - Membatasi penjualan merek sekunder untuk menjaga harga merata yang sehat di pasar - Pertahankan Loyalitas Distributor. Dapatkan dukungan untuk memasarkan produk semen kantong - Digitalisasi "TR Connect, TR Deliver" dari ujung ke ujung untuk meningkatkan layanan dan loyalitas distributor
IDE SOLUSI BARU - Dukungan pemerintah untuk moratorium pabrik baru - Dukungan pemerintah untuk permintaan Proyek Infrastruktur - Dukungan pemerintah dari pinjaman lunak perumahan, khususnya dari keluarga berpenghasilan rendah - Dukungan pemerintah untuk ketersediaan lahan perumahan - Energi alternatif dari batubara ke gas	

Sumber: Diolah Penulis

Diawali dengan temuan fakta bahwa kedua pemain terbesar ini menyadari bahwa krisis yang terjadi saat ini adalah nyata. Utamanya dari kelebihan pasokan domestik ditambah lagi dengan dampak pandemi covid 19 yang melemahkan permintaan pasar. Akibatnya perang harga terjadi di semua wilayah yang memperburuk kinerja keuangan semua pelaku industri di Indonesia.

Selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan SMGR dan INTP, terlihat perbedaan mendasar dimana SMGR tidak banyak berubah, dominasi karakter individu, merekrut staf baru dari eksternal. Sementara INTP, lebih tenang karena kelebihan pasokan telah diantisipasi dari informasi kantor Pusat di Jerman. INTP melanjutkan proses konsolidasi efisiensi biaya serta mengoptimalkan pendapatan dari produk semen kantong yang memberikan margin lebih tinggi dibanding semen curah.

Gaya organisasi SMGR dan INTP ada kemiripan dalam melakukan konsolidasi internal untuk mencapai efisiensi biaya, serta melakukan sentralisasi proses bisnis

meliputi mata rantai pasokan dan pemasaran. Perbedaannya, INTP lebih menekankan pada digitalisasi proses informasi ke pelanggan serta optimalisasi penggunaan teknologi informasi dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

Dalam strategi terobosan baru, SMGR tidak ada melakukan kolaborasi dengan pihak eksternal. Sementara itu, INTP lebih terbuka dengan potensi mengakuisisi pabrik kecil di pasar yang menguntungkan, menjual operasional yang tidak menguntungkan, serta mencoba mengubah pola pikir dari prioritas pangsa pasar menjadi prioritas pada profit.

Temuan perbedaan pada strategi pemasaran, SMGR lebih mengutamakan strategi integrasi multi produk dalam mengejar efisiensi dan kontrol pasar. Mega distributor konsep yang ditelurkan SMGR menawarkan layanan satu pintu untuk semua produk berkaitan bahan bangunan, dilengkapi dengan produk turunan seperti semen mortar, bata ringan, serta readymix. Disisi lain, INTP tetap fokus pada pemasaran semen kantong dengan mengutamakan merek Semen Tiga Roda yang memberikan margin lebih tinggi dibanding semen curah yang tanpa merek. INTP juga berusaha mempertahankan hubungan baik dengan para distributor guna menjaga loyalitas mereka terhadap merek utama INTP.

Kesamaan strategi pemasaran kedua pemain terbesar ini adalah pada peluncuran merek sekunder untuk menjaga pangsa pasar merek primer. SMGR menggunakan merek sekunder Semen Padang disamping merek utama Semen Gresik. INTP mengeluarkan semen Rajawali sebagai merek sekunder dan Semen Tiga Roda sebagai merek utama. Hanya saja dalam alokasi volume merek sekunder, INTP lebih membatasi volume penjualannya untuk mempertahankan harga rerata yang sehat. Sementara itu, bagi SMGR merek sekunder digunakan saat mempertahankan pangsa pasar dari serbuan harga murah pesaing pesaing lain tanpa mengontrol volume nya.

2. Pembahasan: Aktor dan Efisiensi Biaya

Ketika terjadi krisis, perlu di spesifikasi siapa (aktor) yang mengalami krisis (konten) seperti apa dan kecepatan terjadi nya krisis (Wilke & Ritter, 2006). Aktor dalam penelitian ini diarahkan pada pemimpin dari organisasi SMGR dan INTP, kemudian dikaitkan dengan tindakan mereka menjalankan remix strategi. Pemimpin dengan rasa krisis dan gaya kultur korporasi menentukan keberhasilan menjalankan efisiensi melalui proses kolaborasi.

Ada 2 faktor penting yang akan dibahas pada bagian analisa ini:

1. Aktor (Pemimpin dan Kultur Korporasi). Pemimpin dengan latar belakang serta pengalaman yang berbeda seperti tidak pernah menjalankan kolaborasi akan kesulitan memahami pentingnya nilai berbagi. Demikian juga kultur korporasi yang lebih tertutup dari pihak eksternal akan tidak mudah menerima ide bekerjasama dengan pihak luar.
2. Efisiensi dari 3 biaya utama: Energi (25-30%), Transport / Logistik penjualan (20-25%), Bahan baku (20-25%). Ketiga biaya tersebut menyumbang 80% dari total biaya produksi. Hasil dari efisiensi 3 biaya utama ini sangat ditentukan oleh tindakan dari pemimpin dan dukungan kultur korporasi.

3. Pembahasan Aktor

Gaya tiap pemimpin (aktor) dalam menghadapi krisis adalah unik. Kesiapan pemimpin INTP dalam mengantisipasi krisis ditopang dengan informasi pasar global dari induk perusahaan di Jerman membuat pemimpin INTP lebih tenang dan berpikiran jernih untuk tetap fokus pada profit. INTP melanjutkan konsolidasi untuk meningkatkan efisiensi dan tetap fokus pada produk kantong (bermerek) yang menghasilkan margin lebih tinggi. Hal ini dilakukan secara konsisten sambil menunggu permintaan pasar untuk kembali normal. Disisi lain, pemimpin SMGR yang sering berganti menyebabkan lemahnya kesinambungan atau strategi yang berkelanjutan. Pemimpin baru SMGR yang datang dari latar belakang industri berbeda, hampir dipastikan melihat krisis semen industri dengan perspektif berbeda juga. Dibawah tekanan untuk segera melakukan perbaikan kinerja keuangan disaat krisis, pemimpin baru SMGR cenderung merubah kebijakan dan mencari strategi dengan terobosan baru.

Selanjutnya bagi pemimpin baru SMGR, karakter individu juga menentukan arah kebijakan dan strategi yang diambil. Pemimpin yang tidak suka resiko akan bermain aman dan lambat membuat keputusan karena banyak pertimbangan. Sedangkan pemimpin yang ingin segera menunjukkan hasil cenderung bertindak agresif dengan merombak tatanan strategi yang sudah ada. Masukan dan saran dari tim lama belum tentu diterima dan dicerna dengan baik oleh pemimpin baru, bahkan pemimpin baru merekrut tim baru dari berbagai latar belakang berbeda. Disinilah tantangan untuk menjalankan Remix strategy yang memahami kelebihan dan kekurangan internal sebelum melakukan kolaborasi dengan pihak lain, dalam rangka terobosan mencari efisiensi biaya.

Apabila pemimpin baru SMGR lebih membuka diri dan bersedia mempertimbangkan masukan yang ditopang dengan pengalaman, pengetahuan serta keahlian industri semen dari personil lama, kebijakan strategi baru bisa menjadi lebih efektif dalam menghasilkan perbaikan. Sebagai contoh: strategi integrasi produk readymix dan semen mortar yang ditempuh SMGR secara pengetahuan umum harusnya memberikan nilai tambah. Akan tetapi pada kenyataannya, secara pengalaman membuktikan bahwa permintaan pasar yang lesu, produk readymix cenderung merugi karena harga merupakan faktor utama dalam pengambilan keputusan membeli. Selanjutnya secara keahlian dalam hubungan bisnis, produk readymix yang dijalankan SMGR berhadapan langsung dengan distributor besar yang sudah lama menjalankan readymix. Hal ini membuat vertikal konflik dimana distributor menjadi resah karena harus berhadapan langsung dengan prinsipal mereka yaitu pabrik pemasok semen.

Selanjutnya kultur korporasi cenderung diwarnai oleh gaya kepemimpinan. Pemimpin yang kurang terbuka akan mengarahkan kultur yang lebih tertutup. Kolaborasi seperti inovasi terbuka menjadi hal yang asing dan hampir tidak pernah terpikirkan oleh anggota organisasi. Jika pun ada, proses menjalankan kolaborasi

secara teknis dan psikologis tidak pernah terbayangkan dalam kultur yang belum pernah berbagi dengan pihak luar.

Dari analisa diatas, dengan sering nya pergantian pemimpin dan budaya korporasi yang lebih internal, SMGR akan sulit atau belum terlalu siap menjalankan remix theory. Kerjasama konsolidasi yang dijalankan SMGR hanya sebatas dengan pihak internal, inovasi terbuka tidak lazim dalam kultur organisasi SMGR. Berbeda dengan INTP yang merupakan bagian dari semen internasional yang berpusat di Jerman, kolaborasi adalah hal yang sudah biasa dilakukan di berbagai lokasi operasional mereka sebagai bagian dari pemain dunia.

4. Pembahasan: Efisiensi 3 biaya utama

Energy (25-30%). Meskipun harga energi (batubara) adalah faktor eksternal yang tidak bisa di kontrol, tetapi proses pengadaan energy masih mempunyai peluang efisiensi melalui Remix Strategy, dengan bekerjasama dalam hal:

- 1) Kontrak bersama / gabungan dengan pemasok besar yang sama
- 2) Kontrak logistik bersama / gabungan dari perusahaan pelayaran dan transportasi darat
- 3) Berbagi pengetahuan dalam penggunaan energi ramah lingkungan
- 4) Berbagi pengetahuan untuk bahan bakar alternatif ramah lingkungan

Logistik - Transportasi dan Gudang (20-25%)

- 1) Kontrak bersama / gabungan dengan pemasok transport
- 2) Kontrak bersama / gabungan gudang di wilayah pasar yang sama
- 3) Kerjasama pengantongan semen bersama di wilayah tertentu

Bahan baku (20-25%)

- 1) Kontrak bersama / gabungan dengan pemasok bahan kimia
- 2) Kontrak bersama / gabungan dengan pemasok bahan kemasan
- 3) Pertukaran persediaan parts yang bernilai tinggi (mengurangi biaya capital)
- 4) Berbagi pengetahuan teknologi dalam efisiensi bahan baku

Total dari 3 biaya utama ini menyumbang 80% biaya produksi semen. Tahun 2020 total pendapatan gabungan SMGR dan INTP mencapai Rp. 50 Triliun. Jika biaya produksi sebesar 60% dari pendapatan atau senilai Rp. 30 Triliun, dan bila dari implementasi remix strategy diatas bisa diperoleh 5% efisiensi, maka akan terjadi penghematan biaya senilai Rp. 1.50 Triliun. Suatu jumlah yang fantastis untuk dibagi dan dinikmati secara bersama oleh SMGR dan INTP.

Kesimpulan

Dalam menghadapi krisis semen industri saat ini, masih terlihat lemah nya sinkronisasi strategi dari dua pemain utama. Masing masing seolah olah berjalan sendiri dengan mengabaikan prinsip kolaborasi dalam mencari solusi, khusus nya dalam meningkatkan efisiensi biaya. Padahal efisiensi merupakan faktor internal yang lebih mudah diadopsi perusahaan untuk bertahan. Proses remix lebih informal, lebih cepat, dan tidak ada negosiasi rumit karena hasilnya hanya dicapai dengan menggabungkan keahlian. Cara kedua pemain terbesar di industri menghadapi krisis dengan perspektif

masing masing telah menelurkan aksi korporasi yang berbeda, hal ini tercermin dari perbedaan strategi sebagai SMGR Way dan INTP Way. Akibat nya semua pihak terpuruk dalam krisis yang lebih dalam.

Inti masalah dalam implementasi Remix Strategy terdapat pada kondisi, karakter, latar belakang para eksekutif pemangku jabatan. Kondisi sering berganti eksekutif, karakter menghindari resiko dan tidak suka kepastian, latar belakang belum pernah pengalaman menjalankan remix atau pengalaman kolaborasi yang kurang menyenangkan di masa lalu. Hal hal tersebut menyebabkan remix sulit dilaksanakan. Padahal semua pencapaian efisiensi sangat tergantung dari upaya dan tindakan dari eksekutif sebagai pemangku kepentingan.

SMGR belum terlalu siap menjalankan remix theory. Walaupun SMGR ada melakukan kolaborasi dalam bentuk konsolidasi, hal itu lebih pada internal korporasi, tidak dengan pihak eksternal, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi terbuka belum terlalu lazim dalam kultur organisasi SMGR. Sedangkan INTP sebagai bagian dari pemain internasional lebih terbuka dan lebih siap untuk berkolaborasi yang saling menguntungkan.

BIBLIOGRAFI

- Barrett, M., Oborn, E., & ... (2016). Creating value in online communities: The sociomaterial configuring of strategy, platform, and stakeholder engagement. *Information Systems* <https://doi.org/10.1287/isre.2016.0648>. [Google Scholar](#)
- Beske, J., & Dixon, D. (2018). *Suburban remix: Creating the next generation of urban places*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2LlCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=strategy+remix&ots=2wSitZLUnh&sig=tbLFB2sdKfVSAALegUqtiJGS19g>. [Google Scholar](#)
- Blomstedt, Y., Norberg, M., Stenlund, H., Nyström, L., & ... (2015). Impact of a combined community and primary care prevention strategy on all-cause and cardiovascular mortality: a cohort analysis based on 1 million person In *BMJ open*. bmjopen.bmj.com. <https://bmjopen.bmj.com/content/5/12/e009651.short>. [Google Scholar](#)
- Budiono, S., & Purba, J. (2020). Economic Growth through Educational Participation and Clean Water: The Case from 500 Districts and Cities in Indonesia. *InCoGITE 2019: Proceedings of The First* https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=GbogEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA25&dq=%22sidik+budiono%22&ots=dYnqUUGZ_g&sig=W3jpd1gajL06U_jX4UPXDYAY5-E. [Google Scholar](#)
- Budiono, S., Purba, J. T., Adirinekso, G. P., & Rajagukguk, W. (n.d.). Market Growth Strategy through Consumers' Satisfaction, Product Quality and Brand Image: Evidence from Jakarta Indonesia. In *ieomsociety.org*. <http://www.ieomsociety.org/brazil2020/papers/553.pdf>. [Google Scholar](#)
- Burgelman, R. A. (2020). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=VazSDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=collaboration+management+strategy+theory&ots=xCVtj4Byxi&sig=YUofm8lismUH07pe2ugAuNEgU0>. [Google Scholar](#)
- Christensen, T., Danielsen, O. L. E. A., & ... (2016). Comparing coordination structures for crisis management in six countries. *Public* <https://doi.org/10.1111/padm.12186>. [Google Scholar](#)
- Chunwijitra, S., Tummarattananont, P., (2015). The strategy to sustainable sharing resources repository for massive open online courses in thailand. *2015 12th* <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7206980/>. [Google Scholar](#)
- Dusenberry, L., Hutter, L., & ... (2015). Filter. Remix. Make. Cultivating Adaptability Through Multimodality. *Journal of Technical* <https://doi.org/10.1177/0047281615578851>. [Google Scholar](#)

- Gomes-Casseres, B. (2015). *Remix strategy: The three laws of business combinations*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=6ewNCg-AAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategy+remix&ots=fdt5tqDLqu&sig=EpRouYx-u2Kozwl9rI6y-GoTCOEE>. [Google Scholar](#)
- Jiang, F., & Drummer, D. (2022). Analysis of UV Curing Strategy on Reaction Heat Control and Part Accuracy for Additive Manufacturing. *Polymers*. <https://www.mdpi.com/1500474>. [Google Scholar](#)
- Kosajan, V., Wen, Z., Zheng, K., Fei, F., Wang, Z., & ... (2021). Municipal solid waste (MSW) co-processing in cement kiln to relieve China's Msw treatment capacity pressure. *Resources, Conservation* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921-344920307023>. [Google Scholar](#)
- Levinson, J. C. (2021). *Guerrilla marketing remix: the best of guerrilla marketing*. dspace.vnbrims.org. [http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4913/1/The Best of Guerrilla Marketing Guerrilla Marketing Remix.pdf](http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4913/1/The%20Best%20of%20Guerrilla%20Marketing%20Guerrilla%20Marketing%20Remix.pdf). [Google Scholar](#)
- Man, A. P. De. (2003). *Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation* Eindhoven University of Technology, Centre for Global Corporate Positioning and Eindhoven University of Technology. 1–45. [Google Scholar](#)
- Mcknight, D. H., Carter, M., Thatcher, J. B., & Clay, P. F. (2011). Trust in a specific technology: An investigation of its components and measures. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 2(2). <https://doi.org/10.1145/1985347.1985353>. [Google Scholar](#)
- Mcknight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359. <https://doi.org/10.7507/1672-2531.201806071>. [Google Scholar](#)
- Nicoletti, B. (n.d.). *The Future of FinTech*. [Google Scholar](#)
- Purba, J. T. (2015a). *Strategic Innovation through Technology Readiness and Acceptance in Implementing ICT for Corporate Sustainability*. researchgate.net. <https://www.researchgate.net/profile/John-Purba/publication/3>. [Google Scholar](#)
- Purba, J. T. (2015b). Strategy optimizing marine industry through sustainable human capital development: Indonesia perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <http://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/7887>. [Google Scholar](#)
- Purba, J. T., Budiono, S., Rajagukguk, W., Samosir, P., & ... (2020). *E-business services strategy with financial technology: Evidence from Indonesia*. repository.uki.ac.id. <http://repository.uki.ac.id/id/eprint/3230>. [Google Scholar](#)

- Rajagukguk, W., Purba, J. T., Budiono, S., & Adirinekso, G. P. (n.d.). The Role of Economic and Development Factors on Average National Exam Score at Primary, Junior Secondary, and Senior Secondary Level in Indonesia. In *ieomsociety.org*. <http://www.ieom-society.org/brazil2020/papers/560.pdf>. [Google Scholar](#)
- Rao, P. (2017). Global leprosy strategy 2016-2020: Issues and concerns. In *Indian Journal of Dermatology, Venereology and*. *ijdv1.com*. <https://ijdv1.com/?view-pdf=1&embedded=true&article=71305f24194d1217c72641d4a027071eySR%2F8g%3D%3D>. [Google Scholar](#)
- Remix, T. (n.d.). Poetically Remixing the Archive. In *academia.edu*. https://www.academia.edu/download/76694888/ch18_poetically_remixing_the_archive_burrough273_86.pdf. [Google Scholar](#)
- Safitriani, S. (2014). Perdagangan Internasional Dan Foreign Direct Investment Di Indonesia. In *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan* (Vol. 8, Issue 1, pp. 93–116). Trade Analysis and Development Agency. <https://doi.org/10.30908/bilp.v8i1.89>. [Google Scholar](#)
- Strategy, I. R. (N.D.). In His New Book, Remix Strategy: The Three Laws Of Business Combinations, Brandeis University. *Alliancestrategy.Com*. <https://Alliancestrategy.Com/Wp-Content/Uploads/Remix-Strategy-press-release-July-2015.pdf>. [Google Scholar](#)
- Wang, L., Liu, J., Yuan, R., Wu, J., Zhang, D., Zhang, Y., & Li, M. (2020). Adaptive bidding strategy for real-time energy management in multi-energy market enhanced by blockchain. *Applied Energy*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306261920313398>. [Google Scholar](#)
- Wilke & Ritter, 2006 . Collaborative Research Design. [Google Scholar](#)
- Zhong, W., Chen, C., Wu, X., & Jiang, S. (2021). {REMIX}: Efficient Range Query for {LSM-trees}. *19th USENIX Conference on File and* <https://www.usenix.org/conference/fast21/presentation/zhong>. [Google Scholar](#)
- Zamoum & Gorpe, 2018. Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In *Crisis Management strategy& Practice*. Edited by Kattarina Holla, Michal Titko and Jozef Ristvej. London: IntechOpen Limited, pp 203-217. ISBN 978-1-78923-234-9. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Irwan Suarly, John Tampil Purba, Rudy Pramono, Gracia S. Ugut (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

