

**Competitive Advantage Engineering, Procurement and Construction (EPC)
dalam menentukan Corporate Strategy Industri Semen
Study pada PT. X di Indonesia**

Edy Wahyono

Irfan Zuchrufudin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

e-mail: edy.wahyono-2017@feb.unair.ac.id

Abstract: Competition in the cement industry in Indonesia is increasingly competitive with the entry of foreign cement companies, especially from China. To be able to compete with CEOs of companies in the cement industry, innovations include evaluation of the EPC industry for Cement Manufacturing and sector holding strategies in expanding profits from product differentiation. PT. Conducting competitive advantage evaluation to support target profit from business differentiation strategy using SWOT analysis and pairwise comparison between evaluation factors to get priority among them using eigenvalue calculation to determine competitive strategy.

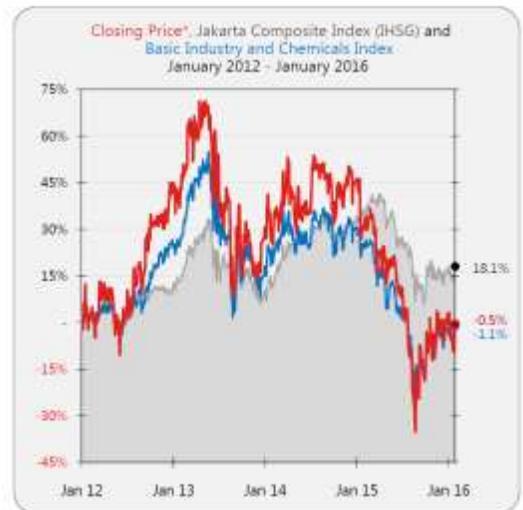
Keywords: Innovation, Evaluation, Competitive advantage.

PENDAHULUAN

Pada tahun 2016 perkembangan industri semen di Indonesia mengalami peningkatan persaingan perusahaan semen dimana sejak tahun 2012 ada 13 perusahaan baru yang beberapa diantaranya berasal dari China yang merupakan perusahaan semen terbesar di Dunia yang mempunyai kapasitas produksi besar, tentunya hal ini akan berdampak kepada peta persaingan industri semen di Indonesia. Sebelum terjadinya peningkatan persaingan perusahaan semen baru di Indonesia, perusahaan semen di Indonesia mendapatkan EBITDA margin 35%. Dengan hadirnya pesaing baru di industri semen, maka menjadi tekanan bagi perusahaan semen di Indonesia. Perusahaan semen baru yang masuk ke pasar semen Indonesia tahun 2017 melakukan pembangunan pabrik dengan produksi besar.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami perlambatan di tahun 2014 dan 2015 sehingga mengakibatkan pertumbuhan konsumsi semen domestik di Indonesia mengalami perlambatan, faktor ini menambah tekanan di dalam industri semen. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan tahun 2015 EBITDA margin perusahaan

tertekan menjadi 27,8% dan nilai EPS perusahaan tertekan sebesar 18,7% dari tahun sebelumnya.



Gambar 1.1 Perkembangan Harga Saham SMGR, Sumber: www.idx.co.id.

Tren perkembangan *Profitability* dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 menunjukkan bahwa peta persaingan industri semen berubah dengan maraknya pemain baru di Indonesia.



Gambar 1.2 Perkembangan Profitability SMGR, Sumber: www.idx.co.id.

Industri EPC

Perusahaan-perusahaan integrator ini membeli desain peralatan dari *patent owned company* untuk difabrikasi dan diinstall (dipasang) pada lokasi proyek dimana kekuatan *integrator company* ini terletak pada fase *Procurement* dan fase *Construction* sehingga seringkali kontrak yang ditawarkan kepada produsen semen (*end customer*) adalah berupa kontrak *turnkey project (EPC Contract)* mulai dari fase *Engineering, Procurement*, sampai dengan *Construction*. Dalam kontrak EPC ini *end customer* hanya perlu menyiapkan bahan, material (*spare parts*), operator dan teknisi untuk melakukan operasional produksi setelah dilakukan serah terima proyek yang ditandai dengan *performance guarantee test*.

TINJAUAN PUSTAKA

Pada era *hypercompetition* saat ini yang didorong oleh kemajuan teknologi informasi dan menipisnya *border/batasan* suatu negara dalam melakukan transaksi perdagangan seperti dengan dibentuknya *free trade zone* di ASEAN dan *multilateral free trade agreement* lainnya, hal ini membuat persaingan dalam industri sudah tidak dapat terproteksi oleh tarif impor oleh pemerintah. Oleh karena itu setiap *corporate* membutuhkan strategi untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage* sesuai dengan penjelasan yang dikemukakan Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2016:2) bahwa sebuah strategi yang dimiliki oleh perusahaan adalah sebuah *set of actions* yang dilakukan para manager didalamnya untuk mengalahkan para pesaingnya dan mendapatkan *superior profitability*. Tujuan dari mempunyai strategi tidak hanya berhenti pada keberhasilan sementara dalam hal meraih profit tetapi lebih kepada tujuan jangka panjang perusahaan dalam mendapatkan *sustainable competitive advantage* yang akan memberikan pertumbuhan di masa yang akan datang dan mengamankan tujuan jangka panjang perusahaan.

Dalam kasus perusahaan semen PT. X di Indonesia sebagai *corporate holding* yang melakukan perubahan pada *corporate level* strateginya dengan membuka peluang diversifikasi usaha yang dikenal 3+1 yaitu *enhance company image*, *adjacent* portofolio perusahaan, *geographic scale up* serta didukung *cost transformation*.

Operasional setiap perusahaan sedikit atau banyak akan tergantung dari kondisi “*macro-environment*” negara dimana tempat perusahaan tersebut beroperasi, oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan : *Political Factors*, Kondisi Ekonomi yang mempengaruhi lingkungan eksternal perusahaan seperti ekonomi lokal, negara, regional, dan dunia, *ocioculture forces*, *Technological factors*, *Enviromental factors* yang terkait dengan dampak terhadap lingkungan, *Legal/Regulatory Condition*.

METODE PENELITIAN

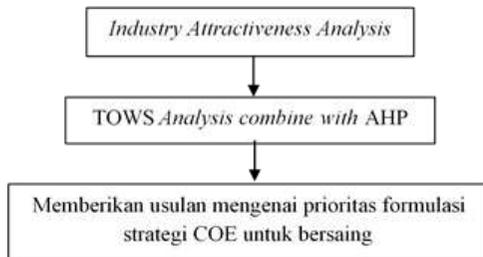
Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk melakukan analisis mengenai *Competitive advantage* yang dimiliki oleh unit COE di PT. X di Indonesia dalam upaya menjadi *profit center* untuk mendukung *Corporate*

strategiholding PT. Semen Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu suatu penelitian yang dimulai dari fakta bukan hipotesis. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*) yang berkaitan dengan *resource & capability* dalam kaitannya dengan evaluasi *Competitive Advantage* dengan menggunakan SWOT analisis untuk menentukan alternatif strategi.

Pada SWOT analysis, bobot dari masing-masing faktor tidak terkuantifikasi sehingga untuk menentukan strategi yang dipilih diperlukan analisis/tools tambahan yang digabungkan dengan dengan SWOT. Pada proposal ini diusulkan untuk menggunakan AHP dimana konsep AHP adalah melakukan perbandingan *pairwise* antara *evaluation factor* untuk mendapatkan prioritas diantara mereka menggunakan *eigenvalue calculation*.

Tujuan dari penggabungan AHP di dalam SWOT *framework* adalah untuk secara sistematis menstandarisasi faktor SWOT dan menyamakan intensitas masing-masing faktor (Wickramasinghe, V dan Takano, S, 2010).



Gambar II.1 Tahapan Metode Penelitian

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber dan teknik pengumpulan data dalam penelitian disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, sampel sumber data dipilih, dan mengutamakan perspektif emic. Peneliti dalam hal ini mengumpulkan data berupa cerita rinci dari para informan dan diungkapkan apa adanya sesuai dengan bahasa dan pandangan informan. Peneliti tidak bisa memaksakan kehendaknya untuk mendapatkan data yang diinginkan.

Sesuai dengan fokus penelitian tersebut, pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara antara lain : Dokumentasi, Observasi/Studi Lapangan, Kuesioner, dan Wawancara.

Teknik Analisis Data

Dalam melakukan analisis didalam penelitian ini peneliti mengusulkan 4 tahapan analisa sebagai berikut sesuai yang dikembangkan oleh Vasantha & Shin-ei Takano, 2009. 1. Situational Analisis menggunakan analisis SWOT. 2. Pembuatan Struktur Hierarki untuk AHP Analisis. 3. *Pair Wise Comparison*. 4. Formulasi Strategi menggunakan TOWS matrix. 5. *Strategic Evaluation Matrix*.

Kerangka Konseptual

Sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini, kerangka konseptual yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan yaitu :



Gambar III.1 Flowchart Metodologi untuk Menentukan Strategic Planning.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi apa saja prioritas strategi yang tepat untuk

COE PT. X di industri semen Indonesia dalam EPC cement business sektor yang sesuai (*related*) dengan *corporate holding strategy*, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (*case study*) yang berkaitan dengan *resource & capability* dalam kaitannya dengan evaluasi *Competitive Advantage* dengan menggunakan SWOT analysis untuk menentukan alternatif strategi yang dipilih. Untuk mendapatkan potret atau gambaran dimana pasar yang potensial untuk dapat dimasuki dan bersaing maka dilakukan pemetaan bagaimana industri EPC *cement business* sektor di Indonesia dan pasar potensial lainnya di Asia Tenggara dan sekitarnya di kawasan regional sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan.

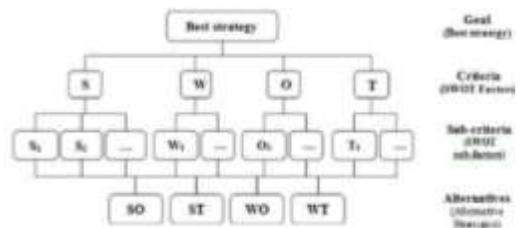
SWOT ANALYSIS& AHP

Untuk membuat alternatif strategi yang ada maka dilakukan SWOT analysis dengan terlebih dahulu melakukan internal analysis dan external analysis. Internal analysis dilakukan untuk mengetahui *Strength* dan *Weaknesses* dari perusahaan, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Thompson et al. (2016) yang merupakan *potential strength and competitive assets* dari COE.

SWOT analysis yang menghasilkan usulan strategi alternatif dengan matriks:

- *Strength Opportunities* (SO): Melakukan akuisisi perusahaan engineering di Indonesia.
- *Weakness Opportunities* (WO): PT. X industri semen Indonesia mengembangkan bisnis EPC kontraktor dengan melengkapi perijinan dan melengkapi Semen Indonesia dengan sistem manajemen yang diperlukan.
- *Strength Threat* (ST): Melakukan joint operation/konsorsium sebagai leader konsorsium.
- *Weakness Threat* (WT): Menjalinkan kerjasama atau menjadi subcontractor dari perusahaan EPC China.

Setelah didapatkan hasil analisa SWOT maka dilakukan pembobotan dengan metode AHP, adapun hirarki untuk AHP yang digunakan yaitu :



Gambar IV.1 Hirarki AHP.

Dalam melakukan pembobotan tersebut kuisisioner dibagi dalam 2 tahapan yaitu :

- Tahap 1 : Bertujuan mendapatkan pembobotan dari *Criteria* dan Sub *Criteria* melalui 15 Responden dengan latar belakang Pejabat karyawan PT. X industri semen Indonesia yang ditugaskan di unit kerja *Department Design & Engineering* dan pejabat Eselon 2, 3 di Direktorat *Engineering & Project*, dengan masa kerja > 5 Tahun.
- Tahap 2 : Bertujuan mendapatkan pembobotan usulan alternatif strategi dari SWOT analisis dan mendapatkan usulan urutan prioritas dari alternatif strategi yang ditawarkan. Responden untuk kuisisioner Tahap 2 adalah pejabat Eselon 1 dilingkungan Direktorat *Engineering & Project*.

Tabel IV.1 Hasil Kuisisioner tahap 1 untuk kriteria utama.

KRITERIA UTAMA	S	W	O	T
S	1,000	4,815	2,168	5,117
W	0,208	1,000	0,182	1,385
O	0,461	5,505	1,000	3,157
T	0,195	0,722	0,317	1,000
JUMLAH	1,864	12,042	3,666	10,660

Dari hasil kuisisioner tahap 1 tersebut didapatkan CR = 5,4% < 10% yang menunjukkan bahwa hasil dari kuisisioner tahap 1 adalah

konsisten sesuai metode Saaty (1992).

Dan didapatkan hasil bahwa responden berpendapat kriteria S (*Strength*) mendapatkan tingkat *priority* lebih besar dibandingkan dengan kriteria W (*Weakness*). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa responden cenderung mempunyai anggapan *Strength* dari COE merupakan faktor internal utama untuk dapat bersaing didalam industri.

Sedangkan untuk faktor external didapatkan hasil tingkat *priority opportunities* lebih besar daripada *threat* sehingga dapat diinterpretasikan bahwa menurut responden *opportunities* di industri EPC masih cukup menarik.

Jika dilihat dari urutan tingkat prioritas masing masing faktor maka didapatkan hasil *Strenght* (53,4%) > *Opportunities* (27,9%) > *Threat* (9,4%) > *Weakness* (9,3%). Data ini menunjukkan bahwa responden berpendapat *Threat* (ancaman) dari faktor luar mempunyai tingkat *priority* yang sama dengan *Weakness* (Kelemahan).

Tabel IV.2 Elemen Kuisisioner tahap 1 untuk komponen sub- *criteria Strength*.

S1	Berpengalaman dalam mengelola proyek secara swakelola y identik dengan EPC mulai dari <i>complete cement plant</i> sampa <i>Grinding plant terminal</i>
S2	Mempunyai laboratorium dan plant sebagai "Live laboratories berbagai teknologi
S3	Mempunyai fasilitas WHRG terbesar dengan desain kapasitas dan pabrik semen yag pertama kali yang menerapkan di Indo
S4	Semen Indonesia sebagai <i> Holding</i> mempunyai kresit rating y
S5	Memiliki software yang diperlukan dan budaya inovasi didalar perusahaan
S6	CEO memiliki <i>Human Capital</i> yang berkompeten dalam bida
S7	Memiliki reputasi, <i>supplier networking</i> , serta jaringan anak us mendukung proses bisnis di bidang EPC
S8	Memiliki <i>organizational capabilities</i> untuk dapat melakukan transformasi dengan <i>leader</i> yang tepayt.

Tabel IV.3 Hasil Kuisisioner tahap 1 untuk sub - kriteria *Strength*.

KRITERIA UTAMA	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
S1	1	4,8	2,8	2,5	2,4	1	0,8	1,9
S2	1/5	1	2,9	1,7	0,8	2	3	2,2
S3	1/3	1/3	1	1,9	1,6	1,7	1	0,6
S4	2/5	4/7	1/2	1	1,5	0,7	1	1,3
S5	2/5	1 1/3	5/8	2/3	1	1,3	0,6	0,7
S6	1	1/2	3/5	1 2/5	3/4	1	1,3	1,2
S7	1 2/9	1/3	1	1	1 3/5	3/4	1	0,9
S8	1/2	1/2	1 3/4	7/9	1 1/3	4/5	1 1/9	1

$$\lambda = 8,954$$

$$CI = 0,136$$

$$CR = 9,7\% < 10\% \text{ (konsisten)}$$

Dari hasil kuisisioner sub factor *Strength* yang mempunyai tingkat prioritas terbesar adalah S1 - pengalaman dalam mengelola proyek secara EPC untuk complete plant maupun grinding terminal.

Tabel IV.4 Elemen Kuisisioner tahap 1 untuk komponen sub - *criteria Weakness*.

W1	Saat ini baru mempunyai fasilitas WHRG 1 unit yang sudah beroperasi dan 1 unit dalam masa konstruksi
W2	Struktur organisasi COE belum dilengkapi dengan marketing dan accounting
W3	Belum terdapat jalur specialist dalam carrier path semen Indonesia
W4	70% engineering yang ada di COE merupakan tenaga yang dikontrak oleh pihak ketiga sehingga tidak memiliki keterikatan dengan COE semen Indonesia.
W5	Badan usaha masih menjadi satu dengan PT. X industri semen Indonesia
W6	Belum memiliki SIUJK (Surat Ijin Usaha Jasa Konstruksi) jika ingin bergerak dalam bidang EPC di Indonesia

Tabel IV.5 Hasil Kuisisioner tahap 1 untuk sub - kriteria *Weakness*.

KRITERIA UTAMA	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Priority
W1	1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	5,20%
W2	4 3/7	1	2,6	1,1	0,4	0,7	19,70%
W3	3 7/9	3/8	1	0,7	1,2	1,4	15,70%
W4	4	8/9	1 2/5	1	2,8	1,3	24,30%
W5	2 2/3	2 2/3	5/6	1/3	1	1,3	19,10%
W6	2 4/9	1 1/2	3/4	3/4	3/4	1	16,00%

$$\lambda = 6,565$$

$$CI = 0,113$$

$$CR = 9,1\% < 10\% \text{ (konsisten)}$$

Dari hasil kuisisioner tersebut yang memiliki tingkat prioritas tertinggi adalah W4 - Perbaikan kelemahan terhadap sistem manajemen human capital dimana 70% engineer yang ada di COE merupakan tenaga kontrak.

Tabel IV.6 Elemen Kuisisioner tahap 1 untuk komponen sub - *criteria Opportunities*.

O1	Potensi market untuk <i>cement plant</i> maupun grinding terminal di Asia Tenggara dan Asia Tengah dengan <i>Growth Rate</i> yang relatif lebih tinggi dibandingkan kawasan lain di dunia
O2	Potensi WHRG yang besar dikawasan target market seperti Indonesia, Philipine, dan Vietnam
O3	EPC kontraktor untuk WHRG belum masuk pasar Indonesia
O4	Sebagian besar biaya untuk <i>grinding plant terminal</i> merupakan biaya sipil sehingga sangat tergantung pada harga lokal

Tabel IV.7 Hasil Kuisisioner tahap 1 untuk sub - kriteria *Opportunities*.

KRITERIA UTAMA	O1	O2	O3	O4	Priority
O1	1	5,6	1,3	3,6	45,50%
O2	1/6	1	1	1	13,80%
O3	3/4	1	1	1,9	27,70%
O4	4	8/9	12/5	1	13,00%

$$\lambda = 4,236$$

$$CI = 0,079$$

$$CR = 8,8\% < 10\% \text{ (konsisten)}$$

Dari hasil kuisisioner diatas dapat dilihat, responden berpendapat bahwa O1 – *Opportunities* terhadap potensi market untuk *cement plant* dan *grinding terminal* di asia tenggara dan asia tengah dengan *growth rate* yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan kawasan lain di dunia menghasilkan tingkat *priority* tertinggi dengan nilai 45,5% kemudian O3 – potensi market WHRG di Indonesia dengan nilai 27,7%.

Tabel IV.8 Elemen Kuisisioner tahap 1 untuk komponen sub - *criteria Threat*.

T1	EPC kontraktor China untuk <i>complete cement plant</i> t sudah me ekspansi regional ke Asia Tenggara dan Afrika termasuk pasar
T2	Membutuhkan pendanaan >40 juta USD untuk memasuki bis COE belum mempunyai reputasi secara luas dalam bidang
T3	pembangunan fasilitas WHRG di pabrik semen
T4	<i>Competitor</i> yang dikenal reputasinya di Dunia

Tabel IV.9 Hasil Kuisisioner tahap 1 untuk sub - kriteria *Threat*.

KRITERIA UTAMA	T1	T2	T3	T4	Priority
T1	1	4,1	2,7	1,5	44,50%
T2	1/4	1	0,9	0,9	14,20%
T3	3/8	11/6	1	1,3	19,00%
T4	2/3	1	4/5	1	22,30%

Hasil data ini menunjukkan bahwa responden berpendapat T1 – ancaman dari EPC kontraktor China dibidang semen yang sudah melakukan ekspansi regional ke Asia tenggara dan Afrika termasuk pasar Indonesia merupakan ancaman terbesar dari COE disusul dengan T4 (22,3% priority) dengan reputasi dari *competitor* yang sudah ada dikenal di dunia merupakan ancaman.

Setelah mendapatkan hasil dari kuisisioner tahap 1 kemudian dilanjutkan dengan tahap 2 untuk mendapatkan pembobotan pada masing masing alternatif sehingga didapatkan *priority* total masing masing alternatif hasil perkalian dengan pembobotan di kriteria utama dan sub kriteria.

Responden kuisisioner tahap 2 yaitu 4 pejabat setingkat eselon 1 di Direktorat *Engineering* dan *Project* PT. X industri semen Indonesia melakukan *Strategic evaluation matrix* menggunakan rating scale sesuai Saaty (1996).

Intensities for rating scale (Saaty, 1996)				
Very High ☺	High ▲	Medium □	Low ●	Very Low ✖
0.42	0.26	0.16	0.10	0.06

Gambar IV.2 Rating Scale Saaty.



Gambar IV.3 Hasil Priority usulan strategi berdasarkan *Strategic Evaluation Matrix*.

Dari hasil *Strategic Evaluation Matrix* tersebut dapat digambarkan bahwa prioritas strategy yang memberikan pengaruh positif dalam hal *profitability* COE untuk bersaing di Industri didapatkan urutan ranking sebagai berikut

□ Ranking 1 = SO (Akuisisi Strategi)

Dengan melakukan akuisisi perusahaan engineering yang mempunyai ijin usaha jasa konstruksi (SIUJK) dan telah beroperasi serta memanfaatkan Resources Engineering dan jaringan anak usaha Semen Indonesia untuk mengambil potensi tender Proyek *Cement Grinding & Packing Terminal* di pasar Indonesia serta

mengembangkan kemampuan dalam proyek WHRG.

□ Ranking 2 = WO (As Existing Company Strategi dengan perbaikan kelemahan)

Strategi ini fokus pada mengurangi kelemahan yang ada didalam organisasi COE sesuai hasil *strategic Evaluation matrix* analysis seperti melengkapi Semen Indonesia dengan perijinan yang dibutuhkan dalam dunia konstruksi dan melengkapi struktur organisasi COE dengan *Marketing* dan *Accounting* sehingga diharapkan dapat bersaing di luar pasar Semen Indonesia Group dan menjadi *profit center* bagi *Holding Company*, dengan target market adalah *Grinding & Packing Terminal* serta WHRG di Indonesia.

□ Ranking 3 = WT (Membangun kerjasama dengan menjadi *Subcontrator / Supplier* dari *Competitor*)

Dari hasil *Strategic Evaluation Matrix* dapat dilihat bahwa strategi ini menempati urutan ke 3 tetapi tidak signifikan perbedaan hasil *priority* dengan strategi WO yang menempati ranking 2, dimana strategi ini merupakan strategi yang tidak *aggressive* dengan fokus pada perbaikan kelemahan didalam perusahaan seperti kebijakan dalam penentuan komposisi karyawan tetap dan kontrak.

- Ranking 4 = ST (Pembentukan *Joint Venture / Consorsium Strategy*)

Strategy ini menempati ranking yang paling rendah dalam *strategic evaluation matrix*, strategi ini fokus kepada menonjolkan kekuatan yang sudah dimiliki perusahaan selama ini untuk meminimalkan ancaman yang datang dari luar, melihat hasil dari *strategic evaluation market* ancaman yang dirasakan akan mempengaruhi *profitability COE* diantaranya pendanaan yang cukup besar dalam melakukan proyek yang menjadi target pasar WHRG pada strategi ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dapat disimpulkan dari hasil analisis dan pembahasan adalah sebagai berikut :

1. *Industry Attractiveness Analysis*, dapat disimpulkan :

1. Pada kawasan Asia Tenggara, Asia Tengah dan Australia *Market Size* dan *Projected Growth Rate* mengalami peningkatan pertumbuhan cukup signifikan untuk sektor *cement business* maupun WHRG system.

2. *Intensity Competition Analysis* dari yang terberat menurut Thompson yaitu

Complete Cement Plant>
WHRG system di Cement Plant>
Cement Grinding dan Packing Terminal

3. *Growth rate* pertumbuhan *demand* menjadi *Opportunities* sektor *Complete Cement Plant* dan *Grinding Terminal* di Asia Tenggara. Dengan ekspansi kontraktor China ke Asia Tenggara termasuk Indonesia dan Afrika menjadi ancaman (*Threat*). Begitu juga dengan Fasilitas Sektor WHRG <20% dari potensi yang ada, sehingga mempunyai potensi yang besar, namun ekspansi kontraktor WHRG ke Asia Tenggara dan Asia Tengah menjadi ancaman strategi COE.

4. *Cross Industry Strategic Fit* dari Proses bisnis dari COE bermanfaat bagi Semen Indonesia Holding, anak usaha penghasil semen maupun anak usaha lainnya.

5. Urutan dari kebutuhan pendanaan yaitu WHRG system di Pabrik Semen <*Grinding & Packing Terminal*>
Complete Cement Plant

6. Dari urutan bisnis sektor yang mempunyai *profitability* besar adalah *Grinding & Packing Terminal* > WHRG system > *Complete Cement Plant*
2. PT. Semen Indonesia, Tbk mempunyai portofolio dan *resources* dalam mengelola proyek proyek strategis perusahaan baik untuk Proyek *Cement Plant, Grinding Terminal* maupun WHRG system. Berdasarkan hasil analisis Internal.
3. Berdasarkan hasil SWOT Analysis strategi untuk unit COE PT. X industri semen di Indonesia untuk menjadi *profit center* yaitu melakukan aquisisi perusahaan engineering yang mempunyai ijin usaha jasa konstruksi (SIUJK) dan telah beroperasi serta memanfaatkan *Resources Engineering* dan jaringan anak usaha, mengembangkan kemampuan dalam proyek WHRG untuk mengambil potensi tender Proyek *Cement Grinding & Packing Terminal* di pasar Indonesia.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan maka didapatkan saran untuk bahan pertimbangan bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Untuk bisnis EPC Kontraktor baik didalam negeri dan luar negri melakukan kerjasama dan partnership baik dengan supplier teknologi, perusahaan *market leader* di bidang EPC.
2. Menindak lanjuti hasil SWOT dan AHP dalam bentuk tindakan nyata dalam melakukan strategi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin dan B.A. Saebani. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Pustaka Setia
- Barney, Jay B., 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey : *Pearson Education, Inc.*
- Barney, Jay B., 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management* Vol 17, No 1, 99-120
- David, Fred. R. 2006. *Strategic Management*. Pearson.
- Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E., and Ireland, R. Duane, 2007. *Strategic Management : Concept*

- and Cases*. South Western : Thomson Corporation.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton, 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Kotler, Phillip and Keller, Kevin Lane, 2006. *Marketing Management* 12 Edition. New Jersey : Pearson Education.
- Takano, Shin-ei and Wickramasinghe Vasantha, 2009. *Application of Combine SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for Tourism Revival Strategic Marketing Planning : A Case of Sri Lanka Tourism*. *Journal of The Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol.8.
- Rifat Kamasak, 2014. *Another Attempt to look inside the Black Box of Performance Creation : A case Study Approach*