

**FORMULASI STRATEGI BISNIS  
PT INDONESIA ASAHAN ALUMINIUM  
SETELAH PENGAMBILALIHAN OLEH PEMERINTAH**

**Dedi Arianto**

Alumnus Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sumatera Utara Medan  
dedisfa@gmail.com

**Darwin Sitompul**

Dosen Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan  
darwin\_sitompul@gmail.com

**Suwito**

Dosen Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan  
suwito89@yahoo.com

***Abstract***

The aim of this study is to identify the internal and external factors in the company after being taken over by the Government of Indonesia from Japanese investors and to formulate appropriate strategies to improve the performance of the company after the takeover by Indonesian government to be supporting the national aluminum industry that can fulfill the needs of the domestic aluminum and simultaneously increase profitability. This type of research is action research, with a population of 78 (seventy eight), which consists of five Directors, 21, General Managers, 49 Managers and 3 consultants in the aluminum industry. Data were analyzed with IFE and EFE matrix, then analysed by SWOT analysis and IE Matrix which produces Grow and Build strategy with the strategies used are either integrative strategy of backward integration, forward integration, as well as horizontal integration and diversification.

***Keywords:*** strategic management, matriks, SWOT

***Abstrak***

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dalam perusahaan setelah diambil alih oleh Pemerintah Indonesia dari investor Jepang dan merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan setelah pengambil alihan oleh pemerintah Indonesia untuk menjadi mendukung industri aluminium nasional yang dapat memenuhi kebutuhan aluminium dalam negeri dan sekaligus meningkatkan profitabilitas. Jenis penelitian ini adalah penelitian tindakan, dengan populasi 78 (tujuh puluh delapan), yang terdiri dari lima Direksi, 21, Manajer Umum, 49 Manajer dan 3 konsultan dalam industri aluminium. Data dianalisis dengan IFE dan EFE matriks, kemudian dianalisis dengan analisis SWOT dan IE Matrix yang menghasilkan Tumbuh dan Membangun strategi dengan strategi yang digunakan adalah strategi baik integratif integrasi ke belakang, integrasi ke depan, serta integrasi horizontal dan diversifikasi.

**Kata kunci :** manajemen strategis, matriks, SWOT

## **Pendahuluan**

Setiap perusahaan berada dalam lingkungan yang mengalami perubahan secara terus menerus. Perubahan pada lingkungan ditimbulkan oleh berbagai elemen kekuatan yang bersumber dari dalam organisasi (*internal environment*) atau dari luar organisasi (*external environment*). Perubahan yang signifikan pada lingkungan internal atau eksternal akan memberikan tekanan sehingga organisasi tersebut perlu memberikan respon yang sepadan. PT Inalum merupakan perusahaan peleburan aluminium yang terintegrasi dengan pembangkit listrik tenaga air (PLTA) satu-satunya di Indonesia yang didirikan pada 6 Januari 1976 berdasarkan Perjanjian Induk (*Master Agreement*) antara Pemerintah Republik Indonesia dengan konsorsium investor Jepang dibawah Nippon Asahan Aluminium Ltd. Perjanjian Induk yang berakhir pada 31 Oktober 2013 tersebut menjadi panduan bagi perusahaan yang mengatur segala aspek operasional diantaranya adalah produk akhir yang boleh dihasilkan untuk dijual yaitu aluminium ingot primer dan penentuan harga jualnya baik untuk ekspor ke Jepang maupun untuk domestik. PT Inalum dapat memproduksi aluminium sekitar 250.000 ton/tahun lebih tinggi daripada kapasitas terpasangnya yaitu 225.000 ton/tahun. Penjualan aluminium ingot dialokasikan 60% ekspor ke Jepang sebagai penjualan kepada para investor Jepang dan 40% dialokasikan untuk pasar domestik selama masa berlakunya Perjanjian Induk. Dengan demikian, penjualan kepada pemegang saham tersebut merupakan *captive market*. Pada tanggal 31 Oktober 2013, *Master Agreement* berakhir dan guna menjamin keberlangsungan dan pengembangan industri berbasis aluminium nasional, Pemerintah mengambilalih saham milik NAA sehingga Inalum sepenuhnya (100%) milik Pemerintah menjadi BUMN ke 141. Pemerintah melalui Departemen Perindustrian telah merencanakan untuk membangun kawasan industri berbasis aluminium di Kuala Tanjung – Sumatera Utara, serta kawasan industri berbasis alumina di Kalimantan Barat. Program MP3EI dan UU No. 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara merupakan landasan kuat pengembangan industri aluminium Indonesia umumnya dan bagi PT INALUM (Persero) khususnya.

Tingkat pertumbuhan kebutuhan aluminium dunia pada 2013 sebesar 6% dimana tingkat pertumbuhan yang sama juga diperkirakan akan terjadi pada 2014. Peningkatan produksi kendaraan bermotor, investasi infrastruktur dan pembelian alat-alat rumah tangga di kawasan pedesaan akan mendorong pertumbuhan konsumsi aluminium. Dibutuhkan setidaknya 54 *smelter* dengan kapasitas rata-rata 750.000 ton per tahun pada 2035 untuk dapat memenuhi kebutuhan aluminium dunia. Hal ini adalah jumlah yang besar mengingat tantangan yang dihadapi oleh industri aluminium dalam menemukan sumber daya (*power*) yang kompetitif. Penambahan kapasitas produksi dari fasilitas yang dimiliki PT INALUM (Persero) maupun proyek-proyek baru diperlukan untuk memenuhi pertumbuhan aluminium ke depan.

Persaingan yang cukup tinggi dalam industri aluminium menyebabkan profitabilitas industri secara rata-rata adalah rendah. Dari aspek biaya produksi, posisi PT INALUM (Persero) pada industri aluminium dunia (terkecuali Tiongkok) adalah kompetitif dengan biaya produksi 1.610 US\$/T.Al pada 2013, sementara itu rata-rata biaya produksi industri aluminium dunia sebesar 1.900 US\$/T.Al.

Sejak berubah menjadi BUMN, terdapat perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan, seperti pengaruh pemerintah sebagai pemegang saham terhadap kebijakan perusahaan, perundangan dan peraturan pemerintah terkait dengan BUMN, hubungan perusahaan dengan Pemerintah Daerah di sekitar perusahaan dan lingkungan internal perusahaan sendiri seperti perubahan struktur organisasi, perubahan kantor pusat, kebijakan harga jual hingga rencana pengembangan perusahaan menjadi penggerak bagi industri berbasis aluminium.

Salah satu kebijakan yang berubah adalah kebijakan harga jual, dimana sebelum diambil oleh Pemerintah perusahaan menjual aluminium ingot sesuai dengan harga dasar yaitu mengacu kepada London Metal Exchange. Skema harga utama dibagi menjadi harga untuk ekspor ke Jepang dan harga untuk domestik. Harga jual ke Jepang menggunakan harga diskon khusus karena pembeli merupakan pemegang saham sehingga harga yang digunakan adalah harga LME dikurangi ongkos angkut ke Jepang, sedangkan harga jual domestik adalah harga dasar ditambah dengan premium dan ongkos angkut dalam negeri dimana 90%

dari selisih antara harga dasar dengan harga jual domestik dibayarkan kepada Otorita Asahan sebagai biaya lingkungan.

Setelah menjadi BUMN, harga jual adalah harga dasar ditambah dengan premium untuk ekspor sementara untuk domestik menggunakan formulasi harga dasar ditambah premium ditambah ongkos angkut. Dengan demikian seluruh potensi keuntungan didapatkan oleh Perusahaan. Dalam rangka pengembangan bisnis dan peran Inalum Paska pengambilalihan, Kementerian Perindustrian, Kementerian BUMN dan Kementerian Keuangan menetapkan kegiatan-kegiatan pengembangan bagi PT Inalum sebagai berikut:

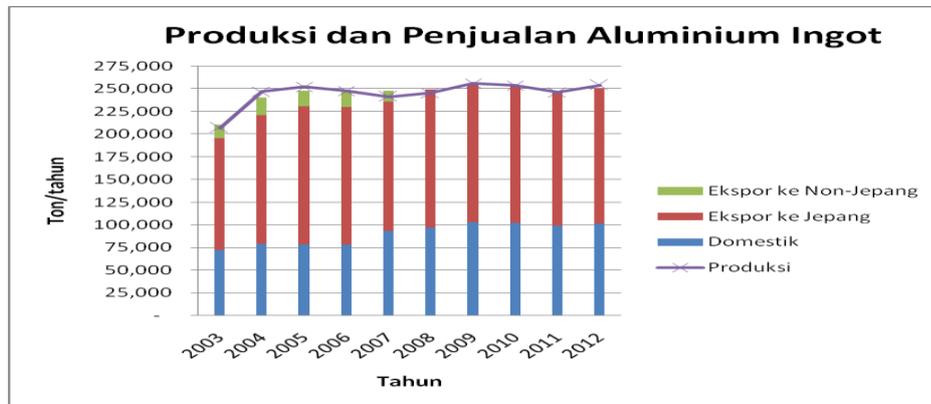
1. Inalum harus memasok Aluminium Primer dan Aluminium Alloy untuk kebutuhan domestik dan kelebihan produksi dapat diekspor;
2. Inalum harus mengembangkan Aluminium Alloy untuk memenuhi kebutuhan industri aluminium hilir domestik yang difokuskan untuk kabel transmisi listrik;
3. Mempertahankan keunggulan operasional dan manufaktur saat ini untuk mempertahankan profitabilitas;
4. Menambah kapasitas Aluminium Primer menjadi 500.000 Ton per tahun pada tahun 2019.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indonesia Asahan Aluminium, sesuai dengan akte notaris Aryanti Artisari, SH., MKn. Nomor 35 tanggal 8 Mei 2014, bisnis PT Inalum mencakup kegiatan usaha utama sebagai berikut:

1. Membangun dan menyelenggarakan usaha di bidang produksi dan pengolahan Alumina, Pabrik Kalsinasi Kokas termasuk produk turunannya, Pabrik Peleburan Aluminium (*Aluminium Smelter*) termasuk produk turunannya;
2. Membangun dan mengoperasikan pembangkit listrik untuk menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud pada angka 1 di atas;
3. Melaksanakan kegiatan pemasaran, penjualan dan distribusi hasil produksi sebagaimana dimaksud pada angka 1 di atas dan produk sejenis lainnya;
4. Membangun dan mengoperasikan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan usaha utama.

Setelah pengambil alihan PT Inalum oleh pemerintah Indonesia, diharapkan PT Inalum akan lebih menguntungkan dan menjadi pendukung industri

aluminium nasional dimana kebutuhan aluminium di Indonesia untuk tahun 2013 secara keseluruhan mencapai 700.000 ton per tahun. Untuk aluminium ingot, kebutuhan domestik mencapai sekitar 560.000 ton per tahun.



Gambar. Produksi dan Penjualan Aluminium Ingot

Selama masa Perjanjian Induk, dengan kapasitas yang sudah maksimum dan tidak adanya rencana pengembangan, strategi yang digunakan Inalum adalah cost leadership yaitu menjadi perusahaan dengan biaya yang paling rendah dibandingkan dengan perusahaan lain di dalam industri. Dalam pandangan perusahaan, sebagai sebuah entitas bisnis stakeholder (pemangku kepentingan) dipandang sebagai individu atau kelompok yang dipengaruhi oleh dan/atau memiliki kepentingan dalam operasi dan tujuan PT INALUM, baik pemangku kepentingan internal, pemangku kepentingan eksternal, maupun pemangku kepentingan penghubung, masing-masing pemangku kepentingan tersebut berbeda baik dari segi perhatian dan minat dalam kegiatan bisnis dan juga kekuasaan untuk mempengaruhi keputusan perusahaan. PT INALUM menyadari tanggung-jawab sosial dan moral yang menuntut harus mempertimbangkan semua kepentingan berbagai pihak yang terkena pengaruh dari aktivitas bisnis yang dilakukan, terutama yang menggunakan segala sumber dayanya untuk kepentingan publik, perusahaan akan berusaha memenuhi harapan semua pihak tersebut dengan mempersembahkan maksimalisasi laba, keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan dengan peningkatan kas masuk dan peningkatan efisiensi biaya dan proses, pengembangan produktivitas dan ekspansi usaha, peningkatan nilai dan citra perusahaan yang akan mengangkat pula nilai saham dan dividen, menjalin hubungan mutualisme dan loyalitas jangka panjang dengan memberikan kepuasan dan kualitas tertinggi kepada semua pelanggan, menumbuh-kembangkan lingkungan pembelajar dan pertumbuhan bagi karyawan,

dan dengan tetap mengindahkan lingkungan hidup dan meningkatkan kualitas kemitraan dengan masyarakat. Lebih jauh, PT INALUM diminta oleh pemerintah sebagai pemegang saham untuk membuat rencana bisnis yang baru dan meningkatkan kapasitas produksi menjadi dua kali lebih besar setelah menjadi BUMN (500.000 ton per tahun) agar dapat memenuhi kebutuhan domestik dan menjadi lokomotif penggerak industri aluminium di Indonesia. Dengan demikian terlihat bahwa berakhirnya Perjanjian Induk dan pengambilalihan oleh pemerintah mengubah lingkungan bisnis perusahaan baik internal maupun eksternal dan tentunya diperlukan formulasi strategi perusahaan untuk menyesuaikan dengan tantangan dan perubahan lingkungan bisnis tersebut. Berdasarkan uraian di atas, terjadi perubahan lingkungan bisnis Inalum baik internal maupun eksternal setelah pengambilalihan Inalum oleh Pemerintah Indonesia dari Investor Jepang dan diperlukan formulasi strategi yang sesuai dengan perubahan tersebut.

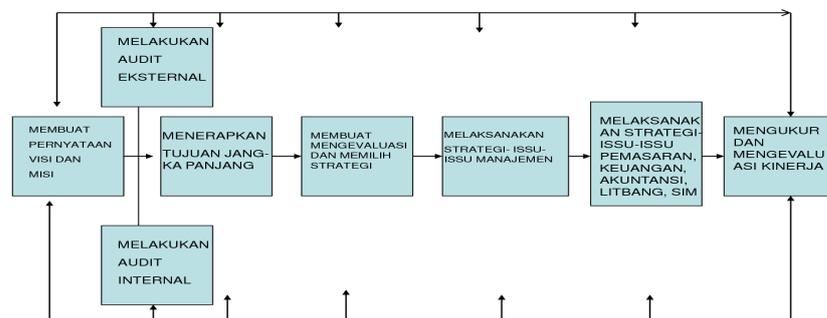
## **Kerangka Teori**

### **Manajemen Strategis**

Strategi menurut Hamel dan Prahalad (Prahalad, C.K. & Hamel, Gary, 1994: 5-16), didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan (David, Meredith E. et al, 2009).

Perumusan strategi menurut David, mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, memilih strategi tertentu untuk digunakan. Teknik-teknik perumusan strategi ini dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap, yaitu *Input Stage* (tahap masukan), *Matching Stage* (tahap pencocokan), dan

*Decision Stage* (tahap keputusan) (David, Meredith E. et al. 2009). David menyatakan proses manajemen strategis dapat dengan cukup mudah dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi ia mempresentasikan sebuah pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi. David berpendapat bahwa Model Manajemen Strategis Komprehensif terdiri dari tiga unsur utama yaitu unsur perumusan, implementasi dan evaluasi strategi. Berikut ini Gambar adalah kerangka Model Manajemen Strategis Komprehensif dari David.



### Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan dalam kontrol manajemen perusahaan. Menurut Kotler (Kotler, 1995), pengidentifikasian faktor internal dapat memberikan gambaran kondisi suatu perusahaan, yaitu faktor kekuatan dan kelemahan. Perusahaan menghindari ancaman yang berasal dari faktor eksternal melalui kekuatan yang dimilikinya dari faktor internal. Sedangkan kelemahannya dari faktor internal dapat diminimalkan dengan melihat peluang dan faktor eksternalnya.

Menurut David (David, Fred R, 2009), analisis lingkungan internal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Analisis lingkungan internal berdasarkan area fungsional bisnis dibagi menjadi enam fungsi yaitu manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

1. *Manajemen*. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok:

perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan (David, Fred R, 2009), Kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat bersumber dari kelima aktivitas pokok tersebut.

2. *Pemasaran*. Pemasaran tidak hanya terbatas pada aktivitas penjualan produk, tetapi juga upaya-upaya untuk memahami kebutuhan konsumen dan memenuhinya sesuai keinginan konsumen. Terdapat tujuh fungsi pemasaran pokok yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang (David, Fred R, 2009).
3. *Keuangan atau Akuntansi*. Fungsi keuangan atau akuntansi terdiri dari perencanaan keuangan, persetujuan proyek investasi, keputusan pendanaan, kegiatan pasar modal, dan pengendalian (Martin J. Atrill,, Jade Wright and Martin Edwards, 2007: 480-485).
4. *Produksi atau Operasi*. Fungsi produksi atau operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Aktivitas produksi atau operasi seringkali mempresentasikan bagian terbesar dari asset manusia dan modal suatu organisasi.
5. *Penelitian dan Pengembangan*. Penelitian dan pengembangan (litbang) diarahkan untuk mengembangkan produk-produk baru, meningkatkan kualitas produk, atau untuk memperbaiki proses produksi sehingga dapat menekan biaya (David, Fred R, 2009).
6. *Sistem Informasi Manajemen*. Sistem informasi manajemen mengelola Informasi dari berbagai bagian perusahaan untuk dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan manajerial. Tujuan dari sistem manajemen informasi adalah meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

### **Lingkungan Eksternal**

Menurut David (David, Fred R, 2009), audit eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada di luar kendali suatu perusahaan. Audit eksternal mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul.

Analisis lingkungan eksternal adalah upaya untuk memeriksa kondisi

lingkungan eksternal perusahaan, baik berupa kondisi yang memberikan peluang bagi perusahaan maupun kondisi yang mengancam perusahaan. Lingkungan eksternal menurut Pearce dan Robinson adalah faktor-faktor diluar kontrol perusahaan yang mempengaruhi pilihan perusahaan terhadap arah dan tindakan, struktur organisasi, serta proses internal (Robinson, Richard B, JR & John A. Pearce II, 2009). Menurut David lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas yaitu kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, buaya dan demografis, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, dan kekuatan kompetitif.

1. *Faktor Ekonomi.* Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat perusahaan beroperasi. Keadaan ekonomi di suatu daerah atau negara tempat perusahaan berada dapat mempengaruhi kondisi perusahaan. Keadaan ekonomi berada di luar kontrol perusahaan namun dapat memberikan ancaman maupun peluang bagi perkembangan perusahaan.
2. *Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan.* Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengkonsumsi. Tren-tren baru itu menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, konsekuensinya, menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula.
3. *Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum.* Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum, karenanya, dapat mempresentasikan peluang atau ancaman baik bagi organisasi kecil maupun besar.
4. *Faktor Teknologi.* Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisas. Kemajuan teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan produk baru, tetapi juga mencakup cara-cara pelaksanaan atau metode-metode baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

## 5. Faktor Kompetitif

Salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Pesaing bagi perusahaan merupakan pelaku usaha terkait. Persaingan dengan pelaku-pelaku usaha terkait dapat mempengaruhi kualitas produk dan keuntungan perusahaan.

### **Matriks Evaluasi Faktor Internal**

Tahap ekstraksi dalam menjalankan audit manajemen strategi adalah membuat matriks evaluasi faktor internal (*Internal Factor Evaluation-IFE Matrix*). Alat formulasi strategi meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasikan dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Penilaian intuitif dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks IFE, jadi kemunculan pendekatan ilmiah tidak seharusnya diartikan bahwa ini adalah teknik yang sangat luar biasa. Penilaian intuitif adalah penilaian yang cenderung subjektif, pada penelitian ini penilaian intuitif didasarkan fakta empiris dan pengalaman setiap responden. Pemahaman yang baik atas faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting daripada angka yang sebenarnya, berbagai faktor-faktor internal yang memiliki daya tarik disusun dalam kelompok IFAS. IFAS adalah *Internal Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor internal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan yang terdiri dari informasi sumber daya manusia, pemasaran, organisasi, operasional, keuangan dan sistem informasi. Langkah-langkah dalam penyusunan Matriks Evaluasi Internal adalah (Robinson, Richard B, JR & John A. Pearce II, 2009):

1. Menuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal dengan menggunakan berbagai faktor internal, mencakup kekuatan dan kelemahan.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Di dalam pembobotan faktor-faktor internal dilakukan berdasarkan kuesioner kepada pihak atau badan yang independen seperti akademisi,

konsultan dalam industri, atau Kementerian Perindustrian atas faktor-faktor yang telah ditentukan, kemudian ditotal. Dari nilai masing-masing faktor tersebut dibagi dengan total, sehingga diperoleh bobot masing-masing faktor.

4. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 dan 2. Peringkat adalah berdasarkan perusahaan, dimana bobot di Langkah 2 adalah berdasarkan industri.
5. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
6. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.
7. Total rata-rata tertimbang dalam matriks IFE berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

#### **Matriks Evaluasi Faktor Eksternal**

Matriks evaluasi faktor eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*) memungkinkan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang memiliki daya tarik dalam kelompok EFAS. EFAS adalah *External Factors Analysis Summary*, yaitu kesimpulan analisis dari berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Matriks EFE ini digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan seperti informasi potensi peluang, kebijakan pemerintah, dan pesaing. Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahapan, yaitu:

1. Buat daftar yang terdiri dari berbagai faktor eksternal yang diklasifikasikan dalam proses audit eksternal. Masukkan berbagai faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.

2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Peluang sering kali diberi bobot lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika mereka sangat serius atau sangat mengancam. Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Pembobotan faktor-faktor eksternal dilakukan berdasarkan kuesioner kepada pihak atau badan yang independen seperti akademisi, konsultan dalam industri, atau Kementerian Perindustrian atas faktor-faktor eksternal yang telah ditentukan sebelumnya, kemudian ditotal. Dari nilai masing-masing faktor tersebut dibagi dengan total, sehingga diperoleh bobot masing-masing faktor.
4. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respons perusahaan superior, 3= respons perusahaan di atas rata-rata, 2= respon perusahaan rata-rata, dan 1= respon perusahaan jelek. Peringkat didasari pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada perusahaan (*company based*), sedangkan bobot dalam tahap 2 didasarkan pada industri (*industry based*). Penting untuk diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberi peringkat 1, 2, 3 atau 4.
5. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
6. Tanpa mempedulikan jumlah peluang dan ancaman kunci yang dimasukkan dalam matriks EFE, total nilai tertimbang tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi merespons dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Total nilai 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal.

### Matriks Internal Eksternal

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari IFE matriks pada sumbu X dan total skor EFE matriks pada sumbu Y. Pada sumbu X dari IE matriks terdiri dari 3 (tiga) skor yakni ; skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi internal lemah, skor 2,0 – 2,99 posisinya adalah sedang, dan skor 3,0 – 4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE matriks, skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal rendah, skor 2,0 – 2,99 posisinya adalah sedang, dan skor 3,0 – 4,0 adalah tinggi. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Gambar dibawah ini (David, Meredith E. et al, 2009).

		Skor Total IFE		
		Kuat	Sedang	Lemah
Skor Total EFE	Tinggi	4,0 I	3,0 II	2,0 III
	Sedang	3,0 IV	2,0 V	1,0 VI
	Rendah	2,0 VII	1,0 VIII	
		1,0 IX		

### Analisis SWOT

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*) dalam lingkungan internal perusahaan, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) lingkungan eksternal perusahaan. Analisis kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal terutama ditujukan terhadap faktor keberhasilan kunci (*Key Success Factor*). Dengan analisis ini diharapkan akan diperoleh cara untuk mengembangkan dan memanfaatkan kekuatan atau mengurangi kelemahan dengan maksud untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. Dari analisis ini ada empat kemungkinan identifikasi lingkungan yang dihadapi perusahaan :

- Terdapat peluang dalam suatu industri dan perusahaan mempunyai kekuatan untuk mendapatkannya sehingga harus disusun strategi yang bersifat agresif.

- Terdapat peluang dalam suatu industri akan tetapi perusahaan mempunyai kelemahan yang pokok untuk mendapatkannya, sehingga harus disusun strategi yang bersifat perubahan haluan (*Turnaround*).
- Terdapat ancaman dalam suatu industri dan perusahaan mempunyai kekuatan untuk mendapatkannya, sehingga harus disusun strategi bisnis yang bersifat diversifikasi.
- Terdapat ancaman dalam suatu industri dan disamping itu perusahaan mempunyai kelemahan yang pokok di bidang yang bersangkutan, sehingga harus disusun strategi yang bersifat defensif.

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) internal perusahaan, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisis SWOT disusun berdasarkan asumsi bahwa suatu strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman suatu perusahaan. Apabila diterapkan secara tepat, asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang berpengaruh untuk merancang suatu strategi yang berhasil. Analisis lingkungan industri memberikan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan suatu perusahaan, yang merupakan fokus utama dalam analisis SWOT. Teknik data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Diagram Analisis SWOT dan Matriks Eksternal dan Matrik Internal. Berdasarkan matriks SWOT tersebut, dapat disusun empat strategi utama yakni ; SO (*Strengths, Opportunities*), WO (*Weaknesses, Opportunities*), ST (*Strengths, Threats*), dan WT (*Weakness, Threats*).

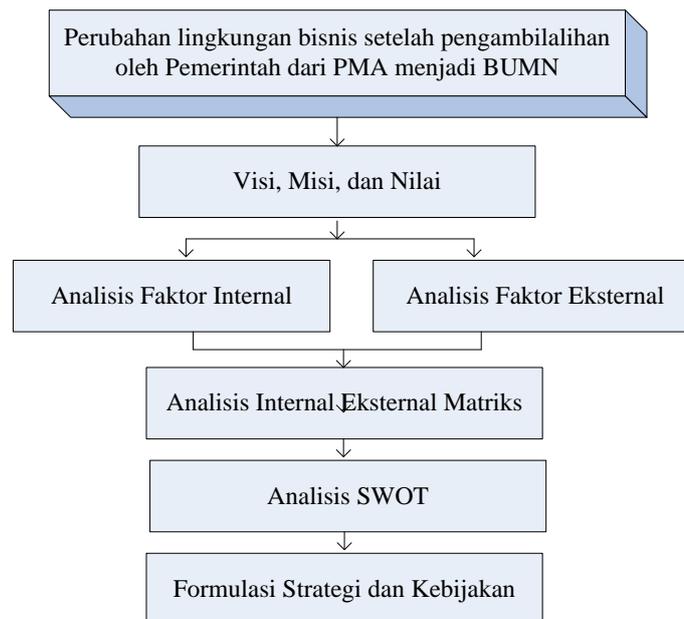
Tabel Matrik SWOT (David, Meredith E. et al, 2009)

<b>EFAS</b>	<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b> Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	<b>WEAKNESSES (W)</b> Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
<b>OPORTUNITIES (O)</b> Tentukan faktor-faktor peluang eksternal		<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b> Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal		<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Tabel diatas menunjukkan berbagai alternatif strategi dari setiap elemen SWOT yang terdiri dari :

- 1) Strategi SO (Kekuatan Peluang). Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi.
- 2) Strategi WO (Kelemahan Peluang). Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Kesempatan yang dapat diidentifikasi tidak mungkin dimanfaatkan karena kelemahan perusahaan.
- 3) Strategi ST (Kekuatan Ancaman). Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).
- 4) Strategi WT (Kelemahan-Ancaman). Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*). Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya dilakukan adalah “keluar” dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil adalah “mencairkan” sumber daya yang terikat pada situasi yang mengancam tersebut, dan mengalihkannya pada usaha lain yang lebih cerah.

Model konseptual yang sering juga disebut kerangka teoritis ialah sebuah model yang ditunjukkan dalam bentuk diagram yang memperlihatkan struktur dan sifat hubungan logis antar variabel penelitian yang telah diidentifikasi dari teori dan temuan-temuan hasil *review* artikel akan digunakan dalam menganalisis masalah penelitian. Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan penelitian, maka peneliti membuat kerangka konseptual yang disajikan pada Gambar dibawah ini.



Gambar: Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikemukakan pada Gambar tersebut untuk fokusnya penelitian yang dilakukan, perlu dijelaskan definisi dari masing-masing variabel.

a. Faktor Internal

- 1) Sumber Daya Manusia atau SDM yaitu berkaitan dengan potensi SDM yang dimiliki PT Inalum dalam mengelolan berbagai sumber daya yang ada.
- 2) Pemasaran yakni proses penyusunan komunikasi terpadu yang bertujuan untuk memberikan informasi mengenai barang atau jasa dalam kaitannya dengan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia.
- 3) Organisasi adalah proses manajerial yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- 4) Operasional adalah sumber daya yang digunakan dalam sebuah proses produksi barang dan jasa.
- 5) Keuangan, merupakan catatan informasi keuangan suatu perusahaan pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja.

- 6) Sistem Informasi adalah Sistem Informasi merupakan sistem yang mempunyai kemampuan untuk mengumpulkan informasi dari semua sumber dan menggunakan berbagai media untuk menampilkan informasi.
- b. Faktor Eksternal
- 1) Permintaan dan Penawaran. Faktor ini berkaitan dengan data-data permintaan dan penawaran atas aluminium ingot primer di Indonesia dan di dunia.
  - 2) Kebijakan Pemerintah. Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum, karenanya, dapat mempresentasikan peluang atau ancaman baik bagi organisasi kecil maupun besar
  - 3) Persaingan. Faktor ini berkaitan tingkat persaingan dalam industri peleburan aluminium primer.
  - 4) Ekonomi. Faktor ekonomi berkaitan dengan kondisi ekonomi nasional dan internasional yang berpengaruh terhadap industri aluminium.

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian tindakan (*action research*), yakni suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapat temuan-temuan praktis atau untuk keperluan pengambilan keputusan operasional karena tujuannya untuk pengambilan keputusan operasional guna mengembangkan keterampilan baru atau pendekatan baru menurut Sinulingga (Sukaria Sinulingga, 2012).

### **Analisis Data**

Data yang diperoleh dari keempat kelompok responden tersebut diolah dengan alat analisis data sebagai berikut : a) Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), b) Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), c). Matriks IE (Internal Eksternal) dan d) Matriks SWOT

### **Analisis dan Pembahasan**

#### **Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dewasa ini, perkembangan

terbaru memandang SDM bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset (dikenal dengan istilah *Human Capital*) bagi suatu organisasi atau perusahaan. SDM di suatu perusahaan tidak lagi diposisikan sebagai faktor produksi melainkan aset perusahaan yang harus terus dikelola dan dikembangkan. Memiliki karyawan yang tepat (termasuk bakat, motivasi, semangat kerja, dan keahlian) adalah kunci menghadapi masalah apa saja di dalam sebuah perusahaan, mereka tidak hanya akan mencari solusi yang tepat, tetapi mengubah ancaman dan masalah tersebut menjadi peluang dan basis kemenangan. Menyadari hal ini, PT INALUM (Persero) terus berusaha untuk mencari dan mempertahankan para karyawan bertalenta sesuai dengan kebutuhan, tidak mementingkan kuantitas namun jauh lebih mempertimbangkan kualitas dan produktivitas.

Pembentukan karyawan unggul dimulai dengan proses perekrutan karyawan yang dilakukan berdasarkan pada tuntutan kompetensi yang dibutuhkan mengikuti pola dan model perilaku, pola pikir, pola tindak, dan kebiasaan serta motivasi karyawan unggulan, serta penegakan sistem yang tegas yang mengukur kinerja karyawan secara jelas dan akurat. PT INALUM (Persero) tidak hanya menyediakan produk aluminium dan tenaga listrik, namun juga menyediakan modal intelektual berupa SDM. Sebagai aset, peningkatan kompetensi SDM secara terencana dan berkesinambungan ditujukan untuk kelancaran operasional dan pengembangan industri aluminium, misalnya sebagai *technical advisor* atau *engineer* yang mensupervisi berbagai proyek dari perusahaan lain terkait industri aluminium. Terkait dengan pengelolaan SDM, PT INALUM (Persero) telah mengembangkan dan melaksanakan beberapa strategi, diantaranya:

1. Melakukan pemetaan SDM untuk mewujudkan struktur atau komposisi SDM yang ideal.
2. Mengembangkan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, serta pendidikan formal ke Strata S-2 sesuai kebutuhan perseroan.
3. Menyempurnakan struktur organisasi, termasuk di dalamnya peran dan fungsi serta tanggung jawab dari masing-masing posisi di dalam organisasi.
4. Melaksanakan program kesejahteraan berupa dana pensiun bagi seluruh karyawan tetap

5. Melaksanakan program kesehatan dan keselamatan kerja melalui kegiatan-kegiatan olah raga, seminar kesehatan, perlombaan kesehatan dan keselamatan kerja serta berbagai hiburan bagi karyawan dan keluarga secara rutin.

### **Pemasaran**

Pada tahun fiskal 2013, jumlah penjualan Aluminium Ingot meningkat 3,83% dibandingkan tahun fiskal 2012 dari 250.954 Ton menjadi 260.561 Ton. Sebelum berakhirnya Perjanjian Induk, pemasaran produk aluminium ingot ke Jepang sebesar 60% sementara domestik hanya 40%. Namun setelah menjadi BUMN, penjualan domestik lebih besar daripada penjualan ekspor seperti terlihat dalam Tabel.

<b>Tahun Fiskal 2012 (Apr'12 - Mar'13)</b>									
Item	Unit	Domestik	%	Ekspor Jepang	%	Ekspor Non Jepang	%	Total	%
Kuantitas	Ton	101,451	40%	149,503	60%	-	0%	250,954	100%
Harga	US\$/T	2,182		1,923		-		2,028	
Jumlah	Ribu \$	221,329	43%	287,495	57%	-	0%	508,823	100%
<b>Tahun Fiskal 2013 (Apr'13 - Mar'14)</b>									
Item	Unit	Domestik	%	Ekspor Jepang	%	Ekspor Non Jepang	%	Total	%
Kuantitas	Ton	130,559	50%	92,001	35%	38,000	15%	260,561	100%
Harga	US\$/T	1,999		1,773		1,939		1,910	
Jumlah	Ribu \$	260,965	52%	163,151	33%	73,676	15%	497,792	100%
<b>Tahun Fiskal 2014 (Apr'14 - Sep'14)</b>									
Item	Unit	Domestik	%	Ekspor Jepang	%	Ekspor Non Jepang	%	Total	%
Kuantitas	Ton	97,947	78%	-	0%	28,000	22%	125,947	100%
Harga	US\$/T	2,256		-		2,285		2,262	
Jumlah	Ribu \$	220,965	78%	-	0%	63,975	22%	284,940	100%

Sumber: PT INALUM, 2014

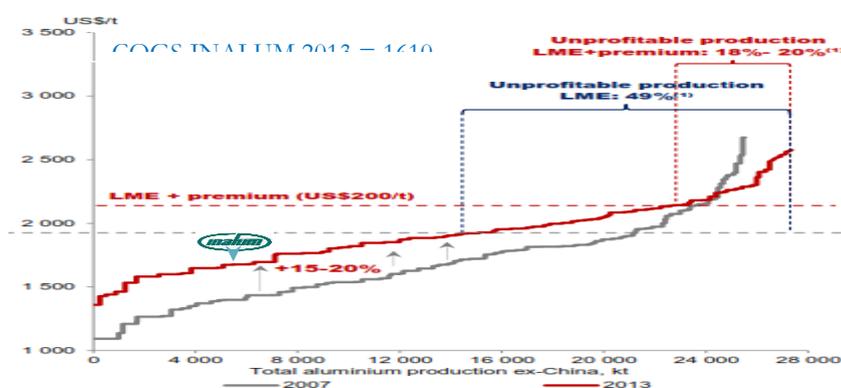
Keuangan Kinerja perusahaan tidak terlepas dari usaha keras perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan keuntungan di tengah-tengah kondisi perekonomian dunia yang kurang sehat sehingga berdampak terhadap penurunan harga aluminium dunia serta kenaikan harga bahan baku utama. Kenaikan jumlah produksi pada akhirnya terkompensasi dengan adanya kondisi tersebut. Dalam beberapa hal manajemen mampu mengidentifikasi dan mengambil kebijakan sehingga masih mampu memberikan keuntungan kepada perusahaan. Adapun kinerja perusahaan pada periode 2009-2013 tercermin dalam laporan berikut ini. Tabel Kinerja Perusahaan periode 2009-2013.

INDIKATOR	UNIT	2009	2010	2011	2012	2013	Rata-rata
1. Produksi	Ton	255.99	253.80	246.08	254.15	256.60	253.32
2. Penjualan	Ribu	5	3	6	0	2	7
3. Laba/Rugi setelah pajak	US\$ Ribu	477.94	577.65	579.67	508.82	497.79	528.37
4. Rasio Keuangan	US\$	101.00	91.924	57.911	24.553	68.616	68.801
a. Net Profit Margin	%	3	16	10	5	14	13
b. ROE	%	21	9,9	5,7	2,5	6,9	7,4
c. ROA	%	11,9	9,3	5,5	2,5	6,6	6,7
d. Cash Ratio	%	9,8	319	693	722	1101	600
e. Current Ratio	%	163	951	1999	2118	1691	1450
f. Inventory Turn Over	kali	493	3,3	3,1	3,4	3,1	3,2
g. Total Asset Turn Over	%	2,9	58	55	51	48	52
h. Total Equity to Asset	%	47	93	97	97	96	93

Sumber: Laporan Keuangan PT INALUM 2009-2013

### Operasional

Dari aspek biaya produksi, posisi PT INALUM (Persero) pada industri aluminium dunia (terkecuali Tiongkok) sangat kompetitif dengan biaya produksi 1.610 US\$/T.Al pada 2013. Sementara itu rata-rata biaya produksi industri aluminium dunia adalah 1.900 US\$/T.Al. seperti tertera pada Gambar 6.2. Selain biaya produksi yang kompetitif, PT Inalum mendapatkan pengakuan dari internasional dalam pengelolaan pengurangan emisi dengan diterimanya *Certificate of Emission Reduction (CER)* dari *United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)* sebagai satu-satunya perusahaan peleburan Aluminium di dunia yang menerima penghargaan tersebut.



Sumber : Data olahan PT INALUM

### Penelitian dan Pengembangan

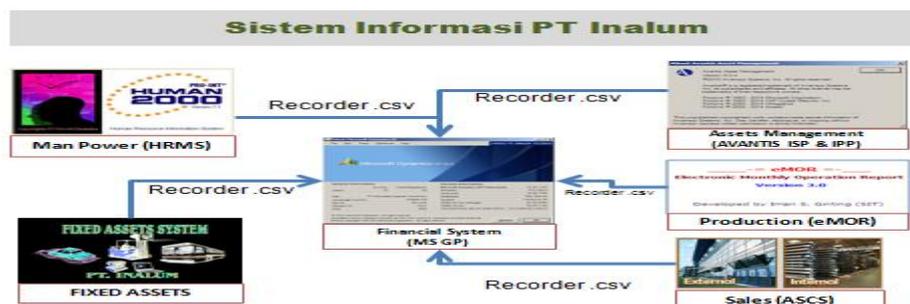
PT Inalum telah melakukan riset internal untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas produk dengan melaksanakan seminar peningkatan teknologi yang dibuat secara reguler untuk mempresentasikan hasil riset yang telah dilakukan oleh masing-masing seksi atau departemen. Salah satu hasil riset dan pengembangan yang terlihat nyata adalah peningkatan kapasitas produksi dari kapasitas terpasang hanya 225.000 ton menjadi 254.000 ton per tahun. Diantara kegiatan riset dan pengembangan yang telah dilaksanakan selama tahun 2012 hingga 2014 yaitu:

- Program peningkatan efisiensi turbin dengan merancang desain baru untuk *Runner* di PLTA Sigura-gura dan Tangga
- Modifikasi Busbar untuk meningkatkan line current dari 170 kA menjadi 192 kA dan 210 kA dapat meningkatkan produksi aluminium ingot

Dengan perubahan struktur organisasi setelah menjadi BUMN, Departemen Riset dan Pengembangan dihapuskan dan fungsinya digantikan oleh dua departemen yaitu Departemen Engineering untuk melakukan kajian, modifikasi, optimalisasi dan efisiensi pada peralatan guna mendukung peningkatan kapasitas produksi dan Departemen Pengembangan yang akan melaksanakan pembangunan PLTU dan smelter baru yang memiliki produktivitas tinggi, serba otomatis, hemat energi dan ramah lingkungan. Saat ini yang menjadi tantangannya adalah kompetensi sumber daya internal untuk dapat menguasai teknologi PLTU yang cukup berbeda dengan PLTA yang sudah ada.

### Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen di PT Inalum berbasis komputer yang dapat melakukan semua tugas akuntansi standar bagi semua unit organisasi dengan berbagai sistem aplikasi yang masih terpisah-pisah seperti tertera pada Gambar dibawah ini.



Sumber :Data olahan PT INALUM

Berbagai sistem yang digunakan dalam menjalankan operasi dan pencatatan transaksi pada akhirnya akan bermuara kepada laporan keuangan perusahaan. Saat ini PT Inalum mulai menjajaki untuk mengganti berbagai sistem yang terpisah tersebut menjadi satu kedalam sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) untuk mendukung rencana pengembangan perusahaan yang membutuhkan sistem informasi yang terintegrasi. Dari hasil uraian pada identifikasi faktor-faktor internal maka disusun kekuatan dan kelemahan PT Inalum sebagai berikut:

- **Kekuatan**

- 1) Memiliki SDM yang kompeten dan berpengalaman dalam mengelola dan menjalankan operasi peleburan lebih dari 32 tahun dalam meningkatkan produktivitas
- 2) Memiliki sumber energi kompetitif yang ramah lingkungan
- 3) Utilisasi pabrik masih bisa ditingkatkan
- 4) Sistem pengelolaan *Good Corporate Management* yang baik
- 5) Fasilitas/lahan masih tersedia untuk pengembangan
- 6) Kondisi keuangan yang semakin membaik
- 7) Pengelolaan sistem informasi berstandar internasional

- **Kelemahan**

- 1) Teknologi tertinggal dan umur peralatan sudah lebih dari 32 tahun
- 2) Energi dari Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) terbatas
- 3) Sebagian besar bahan baku masih diimpor sehingga biaya karbon dan alumina relatif tinggi ( $\pm 60\%$  dari keseluruhan biaya)
- 4) Membutuhkan tenaga ahli dalam berbagai bidang, seperti Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU)

### **Identifikasi Faktor-Faktor Eksternal**

Kinerja perseroan selalu berkorelasi dengan kondisi lingkungan usaha atau eksternal di mana perusahaan berada dan berkiprah. Suatu perencanaan harus berangkat dari kajian terhadap kondisi lingkungan eksternal tersebut.

- Kebijakan Pemerintah

MP3EI (Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia) merupakan salah satu program pemerintah dalam bentuk arah pengembangan ekonomi guna mewujudkan visi sebagai negara maju dan sejahtera pada 2025. Dalam jangka dekat, dengan diimplementasikannya komunitas ekonomi ASEAN dan terdapatnya *ASEAN-China Free Trade Area* (ACFTA) mengharuskan Indonesia untuk meningkatkan daya saingnya guna mendapatkan manfaat nyata dari adanya integrasi ekonomi tersebut. Percepatan dan perluasan pembangunan ekonomi Indonesia menetapkan sejumlah program utama dan kegiatan ekonomi utama yang menjadi fokus pengembangan strategi dan kebijakan. Fokus dari pengembangan MP3EI terletak 8 program utama yaitu pertanian, pertambangan, energi, industri, kelautan, pariwisata dan telematika, serta pengembangan kawasan strategis Sumber: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2011.

Indonesia merupakan salah satu produsen besar dunia untuk berbagai komoditas, diantaranya adalah bahan mineral dan batubara. Pemerintah melalui UU No. 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara telah mewajibkan untuk pengolahan hasil tambang di dalam negeri sekaligus melarang kegiatan ekspor bahan mentah dengan tujuan untuk meningkatkan penerimaan negara, membuka lapangan kerja serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Implementasi dari peraturan tersebut ditegaskan ke dalam Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri ESDM No. 1 Tahun 2014 tentang pelaksanaan kegiatan usaha pertambangan mineral serta Peraturan Menteri ESDM No. 1 Tahun 2014 tentang kriteria nilai tambah bagi mineral.

Bauksit sebagai bahan baku industri aluminium merupakan salah satu bahan mineral yang termasuk kedalam 22 kegiatan ekonomi utama dalam MP3EI. Dalam hal ini, Indonesia merupakan salah satu produsen besar di dunia untuk bauksit. Indonesia memiliki cadangan bauksit terbesar ke-7 sekaligus sebagai produsen terbesar ke-4 di dunia. Pada 2012, cadangan bauksit Indonesia mencapai 180 juta ton. Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah melalui Departemen Perindustrian telah merencanakan untuk membangun kawasan industri berbasis aluminium di

Kuala Tanjung – Sumatera Utara, serta kawasan industri berbasis alumina di Kalimantan Barat. Program MP3EI dan UU No. 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara merupakan landasan kuat pengembangan industri aluminium Indonesia.

- Suplai dan kebutuhan produk aluminium

Ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi perkembangan industri aluminium khususnya terhadap pertumbuhan tingkat konsumsi aluminium, yaitu:

- a) Trend substitusi komoditas kayu, tembaga, besi dan timah kepada komoditas aluminium. Trend substitusi tersebut didorong oleh perubahan teknologi yang mengarah kepada perbaikan kualitas material alternatif, daya dorong penurunan biaya untuk beralih kepada material yang lebih murah, serta perubahan regulasi dan perubahan harapan pelanggan.
- b) Trend ekonomisasi, yaitu pengecilan ukuran/berat produk. Contohnya seperti pada produk otomotif dan peralatan pemindah panas yang membutuhkan material konstruksi yang lebih ringan. Hal ini menguntungkan terhadap permintaan aluminium.
- c) Megatrend pada sektor sosial, teknologi dan lingkungan hidup. Sebagai contoh adalah program energi terbarukan, efisiensi energi, kebijakan lingkungan dan globalisasi yang berdampak positif terhadap kebutuhan logam aluminium.
- d) Sifat mampu daur ulang yang tinggi dari logam aluminium juga akan mempengaruhi kebutuhan aluminium primer.

Prospek pertumbuhan aluminium dunia adalah positif. Hasil penelitian CRU dan UC Rusal menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan kebutuhan aluminium dunia pada 2013 adalah sebesar 6% dimana tingkat pertumbuhan yang sama juga diperkirakan akan terjadi pada 2014. Tiongkok akan memberikan kontribusi terbesar terhadap kenaikan tersebut. Sementara itu, pertumbuhan pasar otomotif dan properti memberikan kontribusi sebesar 3%, diikuti oleh pertumbuhan ekonomi Turki dan perbaikan permintaan di Jerman & Inggris sebesar 2-3%. Pertumbuhan yang cukup besar diprediksi terjadi di India, Timur Tengah dan negara-negara bekas Uni Soviet (3-4%) diikuti oleh

kelanjutan pertumbuhan Tiongkok dan negara-negara maju. Peningkatan produksi kendaraan bermotor, investasi infrastruktur dan pembelian alat-alat rumah tangga di kawasan pedesaan akan mendorong pertumbuhan konsumsi aluminium di Tiongkok hingga 10% di 2014 (Rusal, CRU, UC, May 2014 dalam [www.rusal.ru/en/press-center/presentations.aspx](http://www.rusal.ru/en/press-center/presentations.aspx)).

Lebih lanjut, penelitian CRU dan UC Rusal menggambarkan kebutuhan akan aluminium primer dunia akan meningkat hingga 27% (menuju 66 juta ton) dimana terjadi penambahan sebesar 14 juta ton pada 2018 dibandingkan dengan 2013. Peningkatan itu berasal dari sektor konstruksi, transportasi, elektrik, barang-barang konsumen, barang-barang teknik dan permesinan, serta kemasan aluminium dan foil (Rusal, CRU, UC, May 2014 dalam [www.rusal.ru/en/press-center/presentations.aspx](http://www.rusal.ru/en/press-center/presentations.aspx)).

a) Sektor konstruksi

Pada sektor ini, diperkirakan akan terjadi kenaikan konsumsi aluminium sebesar 4 juta ton yang dipicu oleh meningkatnya populasi dan urbanisasi khususnya di kawasan Tiongkok dan India

b) Sektor transportasi

Peningkatan pada sektor ini dipicu oleh pertumbuhan produksi otomotif berbasis aluminium dimana kandungan aluminium di dalam produk otomotif akan terus meningkat.

c) Sektor elektrik

Peningkatan pada sektor ini dipicu oleh trend substitusi material tembaga dengan aluminium, dimana material aluminium dinilai lebih unggul dibandingkan tembaga sebagai material penghantar listrik.

d) Sektor barang-barang konsumen

Pendapatan masyarakat dunia diperkirakan akan meningkat yang berdampak kepada meningkatnya tingkat konsumsi masyarakat terhadap barang-barang konsumen.

e) Sektor barang-barang teknik dan permesinan

Meningkatnya konsumsi aluminium di sektor ini dipicu oleh industrialisasi dan pengembangan teknologi

f) Sektor kemasan aluminium dan foil

Peningkatan konsumsi aluminium pada sektor ini dipengaruhi oleh peningkatan perilaku konsumen (meningkatnya kesadaran konsumen terhadap penggunaan kemasan produk yang ramah lingkungan dan dapat didaur-ulang)

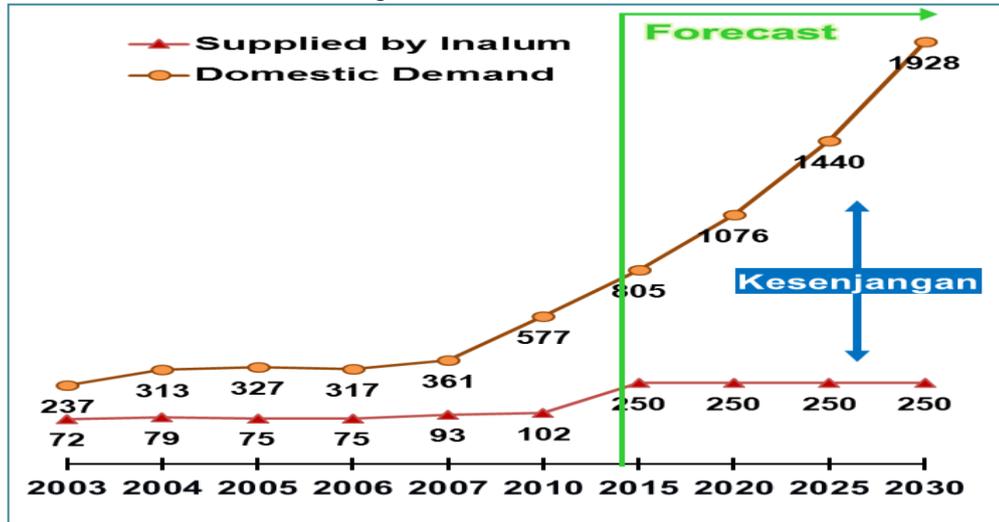
Prospek pertumbuhan dalam jangka panjang untuk aluminium tetap tinggi, karena permintaan di seluruh Tiongkok dan India serta bagian lain di Asia dan Amerika Selatan akan mendorong pertumbuhan global. Tiongkok akan memimpin jalan bagi pertumbuhan permintaan. Permintaan global diperkirakan akan mencapai 104,6 juta ton pada 2035 dimana Tiongkok akan memegang peran sebesar 45% dari total. Elastisitas pendapatan terhadap konsumsi aluminium per kapita untuk kawasan Asia Tenggara cukup tinggi, sehingga konsumsi akan meningkat secara rata-rata 4,9% per tahun. Sementara konsumsi rata-rata dunia akan meningkat 3,9% per tahun.

Tabel. Neraca Produk Aluminium Dunia (Primer dan Sekunder)

<b>Neraca Total Produk Aluminium (termasuk Al-primer dan VAP), ribu ton</b>							
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Konsumsi	40.542	46.644	50.147	56.591	59.562	71.406	83.358
Produksi	42.344	47.291	50.256	55.960	58.891	71.904	83.639
Ketersediaan di pasar	1.802	647	109	-631	-671	498	341
<b>Neraca Total Produk Aluminium berdasarkan Kawasan, ribu ton</b>							
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Amerika Utara	133	85	-464	-481	-671	-747	-651
Amerika Tengah dan Selatan	737	754	643	436	427	524	524
Eropa	-2.444	-2.806	-3.215	-3.456	-3.630	-3.785	-3.873
CIS dan Rusia	3.146	2.834	2.493	2.619	2.745	2.878	3.190
Tiongkok	-2.410	-2.979	-2.945	-3.450	-3.385	-2.900	-2.650
India	-772	-617	-539	-280	-81	-7	-143
Jepang, Korsel dan Asia Tenggara	-5.013	-4.982	-5.041	-5.043	-5.183	-5.326	-5.406
Timur Tengah dan Asia lainnya	3.215	3.457	4.085	4.433	4.437	4.592	4.763
Afrika	1.135	1.279	1.240	1.157	1.148	1.192	1.156
Australasia	2.086	1.990	1.816	1.649	1.688	1.694	1.673
Lain-lain	326	285	300	320	340	350	350
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>-700</b>	<b>-1.626</b>	<b>-2.097</b>	<b>-2.164</b>	<b>-1.536</b>	<b>-1.068</b>

Di dalam negeri sendiri terjadi kesenjangan antara kebutuhan dalam negeri dengan kemampuan suplai aluminium primer, saat ini PT INALUM baru berkontribusi 200 – 250 ribu ton dari total 700 ribu ton per tahun kebutuhan dalam negeri.

Gambar 6.11 Grafik Peningkatan Konsumsi Aluminium Primer Domestik



Sumber : Data olahan PT INALUM

Berdasarkan hasil riset CRU pada 2010, untuk memenuhi kebutuhan aluminium dunia dibutuhkan setidaknya 54 smelter dengan kapasitas 750.000 ton per tahun pada 2035. Hal ini adalah jumlah yang besar mengingat tantangan yang dihadapi oleh industri aluminium dalam menemukan sumber energi (*power*) yang kompetitif. Maka penambahan kapasitas produksi dari fasilitas yang sudah ada maupun proyek-proyek baru diperlukan untuk memenuhi pertumbuhan aluminium ke depan. PT INALUM (Persero) sebagai salah satu pabrik peleburan aluminium di kawasan Asia Tenggara akan menghadapi masuknya produsen baru di kawasan ini. Saat ini defisit suplai aluminium di kawasan Asia Tenggara dipenuhi dari Tiongkok, Australia, India dan Timur Tengah serta negara lain.

- Analisa Industri

Dalam hal ini digunakan metode analisa 5 (lima) kekuatan Porter guna menganalisis kekuatan relatif pasar dan industri aluminium. Ukuran yang digunakan untuk menilai daya saing industri adalah daya tawar pemasok dan pembeli, ancaman pendatang baru, serta produk substitusi dan persaingan antar perusahaan aluminium.

- a) Daya Tawar Pemasok

Pemasok dalam industri aluminium terdiri dari pemasok alumina, pemasok energi listrik, serta pemasok material anoda yang terdiri dari kokas dan *coal tar pitch*.

Alumina yang merupakan bahan hasil pemurnian bijih bauksit adalah bahan baku utama yang mempengaruhi biaya produksi aluminium. Banyak dilakukan integrasi vertikal di dalam produksi aluminium, hal ini adalah kondisi yang khas di dalam industri aluminium. Pemurnian alumina dibangun dekat dengan tambang bauksit sebab proses pemurnian harus disesuaikan dengan karakteristik bijih bauksit yang tersedia dan biaya transportasi bauksit sangat mahal. Oleh sebab itu produksi alumina akan terkonsentrasi berdasarkan wilayah geografis, sebagai tambahan alumina dari setiap kilang pemurnian memiliki karakteristik partikel yang berbeda-beda dan peleburan aluminium lebih menyukai menggunakan alumina dari satu sumber kilang pemurnian.

Energi listrik adalah penyumbang biaya terbesar dalam produksi aluminium maka mencari sumber energi listrik yang murah adalah hal yang krusial dalam industri aluminium. Biaya energi adalah sekitar 30 % dari biaya produksi aluminium dan harus tersedia di daerah geografis yang sama dengan smelter untuk meminimalkan kehilangan energi melalui transmisi. Hal ini merupakan alasan yang kuat untuk melakukan *forward integration*.

Anoda dan bahan bakunya adalah material yang dihasilkan dari produk samping pengolahan minyak bumi dan batu bara. Ketersediaan bahan baku anoda yang berkualitas mengalami penurunan sejalan dengan menurunnya ketersediaan minyak bumi serta meningkatnya efisiensi dari proses pengolahan minyak bumi itu sendiri. Karakteristik dari bahan baku dan pemasok menyebabkan switching cost untuk beralih dari satu pemasok ke pemasok lain adalah tinggi. Kualitas partikel kokas adalah khas dan menghendaki penyesuaian dalam pemakaiannya, sehingga kualitasnya akan berpengaruh terhadap harga. Jumlah pemasok tertentu dengan volume pemesanan setiap pemasok adalah besar. Berdasarkan kondisi diatas maka daya tawar pemasok material anoda pada industri aluminium adalah tinggi.

b) Daya Tawar Pembeli

Di dalam industri aluminium, pembeli terdiri dari beberapa grup pedagang besar aluminium dan pembeli untuk diproses produksi lanjut menjadi produk hilir dengan volume pembelian yang besar sehingga ketergantungan terhadap pembeli adalah cukup besar. *Switching cost* untuk beralih dari satu produsen ke produsen yang lain adalah rendah. Sementara itu, aluminium adalah produk komoditas yang terstandardisasi. Perbedaan kemurnian akan dinilai dengan premi harga dimana harga mengacu pada patokan harga internasional, sehingga kualitas tidak terlalu peka terhadap harga. Berdasarkan analisis di atas maka daya tawar pembeli dalam industri aluminium adalah sedang.

c) Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru dalam industri aluminium adalah rendah. Sangat sulit bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri aluminium karena industri ini bersifat *capital intensive*. Kebutuhan modal yang diperlukan untuk membangun suatu pabrik peleburan berukuran standar adalah besar. Produsen yang sudah ada tidak mudah melakukan ekspansi dan tumbuh di dalam industri aluminium. Di samping membutuhkan modal yang besar, peluang terjadinya over kapasitas dari produksi (tingkat utilitasnya rendah) menghalangi perusahaan aluminium untuk melakukan ekspansi.

d) Ancaman Produk Substitusi

Ancaman produk substitusi dalam industri aluminium adalah rendah. Ancaman produk substitusi dapat dilihat dari kemampuan pembeli untuk beralih menggunakan komoditas lain jika harga mengalami kenaikan. Kemampuan aluminium mensubstitusi komoditas lain seperti kayu, besi, tembaga tinggi disebabkan oleh beberapa hal yaitu aspek lingkungan seperti pelarangan penebangan pohon, pengurangan emisi CO<sub>2</sub> dan kemampuan daur ulang dan keunggulan produk aluminium yang lebih ringan dan kuat.

e) Persaingan antar Perusahaan

Persaingan di dalam industri aluminium industri adalah sangat tinggi. Hal ini disebabkan oleh dua faktor. Pertama, aluminium adalah jenis

produk komoditi yang sulit untuk dilakukan diferensiasi produk. Kedua, produsen aluminium pada dasarnya adalah price taker, dimana harga ditetapkan lewat mekanisme keseimbangan permintaan dan penawaran di *London Metal Exchange* (LME). Tingginya biaya tetap dan biaya start up sangat kuat dalam memproteksi dari pendatang baru serta membantu menstabilkan persaingan. Tingginya persaingan menyebabkan tekanan terhadap harga, margin dan keuntungan. Oleh sebab itu persaingan memicu pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi operasional.

Berdasarkan hasil analisa dengan menggunakan metode 5 (lima) kekuatan Porter disimpulkan bahwa industri aluminium memiliki daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan di dalam industri yang tinggi, ancaman pendatang baru dan produk substitusi rendah, sementara daya tawar pembeli adalah sedang. Secara rata-rata hasil analisis struktur persaingan dalam industri aluminium total pada posisi cukup tinggi. Persaingan yang cukup tinggi dalam industri aluminium menyebabkan profitabilitas industri secara rata-rata adalah rendah.

Gambar dibawah ini.

Kriteria	Pengaruh terhadap 5 kekuatan persaingan				
	Pemasok	Pembeli	Pendatang baru	Produk substitusi	Antar perusahaan
<i>Switching cost/willingness</i>	+	-		-	+
Diferensiasi	-	-			+
Jenis produk (kualitas dan harga)	+	-		-	
Jumlah pemasok/pembeli	+	+			
Volume per pemasok/pembeli	+	+			
Skala ekonomi/kurva pembelajaran			-		+
Utilisasi kapasitas					+
Hambatan untuk masuk/keluar			-		+
Keterkaitan antar perusahaan			-		
Pertumbuhan industri					-

Akses terhadap distribusi			-		+
Kekuatan pemain pertama			+		
<b>Posisi kekuatan bersaing</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Sedang</b>	<b>Rendah</b>	<b>Rendah</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber : Data olahan PT INALUM

Dari hasil uraian pada identifikasi faktor-faktor eksternal maka disusun peluang dan ancaman PT Inalum sebagai berikut:

- **Peluang**

- 1) Pasar aluminium domestik dan kawasan Asia Tenggara besar dan terus tumbuh
- 2) Sumber bahan baku tersedia di dalam negeri untuk diolah sebagaimana diamanahkan dalam UU MINERBA No. 4 Tahun 2009
- 3) Tersedianya pabrik Aluminium Alloy yang belum beroperasi

- **Ancaman**

- 1) Ditemukan teknologi dengan biaya murah
- 2) Pendetang baru akan berinvestasi di kawasan Asia Tenggara yang dapat mengganggu pemasaran aluminium
- 3) Potensi gangguan jaminan suplai bahan baku
- 4) Krisis listrik di Sumatera Utara dapat menyebabkan operasi peleburan berkurang karena listrik dialihkan untuk dijual kepada masyarakat melalui PLN

### Analisis Matriks IFE dan EFE

Hasil dari pengolahan data pada Lampiran 3 dan Lampiran 4 menunjukkan bobot dan rating faktor-faktor internal dan eksternal, yang menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap kinerja PT Inalum. Pada Tabel terlihat bahwa bobot terbesar adalah kualitas sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dimana Inalum berpengalaman dalam membangun dan menjalankan operasi peleburan selama lebih dari 30 tahun.

Tabel. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Kualitas SDM yang memiliki kompetensi tinggi	0,15	3,14	0,47

2	Sumber energi yang kompetitif ramah lingkungan	0,11	3,57	0,38
3	Utilisasi pabrik masih bisa ditingkatkan	0,07	2,81	0,19
4	Sistem pengelolaan <i>Good Corporate Management</i> yang baik	0,08	2,71	0,22
5	Fasilitas/lahan masih tersedia untuk pengembangan	0,07	3,19	0,23
6	Kondisi keuangan perusahaan semakin membaik.	0,12	3,38	0,40
7	Pengelolaan sistem informasi berstandar internasional	0,05	2,14	0,11

Sumber : Data olahan PT INALUM

Tabel. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) (Lanjutan)

Kelemahan				
1	Teknologi tertinggal dan umur peralatan sudah lebih dari 32 tahun	0,10	2,33	0,24
2	Energi dari Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) terbatas	0,10	2,81	0,27
3	Sebagian besar bahan baku masih diimpor	0,08	3,19	0,25
4	Mebutuhkan tenaga ahli dalam berbagai bidang, seperti Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU)	0,07	2,62	0,20
Total Faktor Internal		1		2,96

Sumber : Data olahan PT INALUM

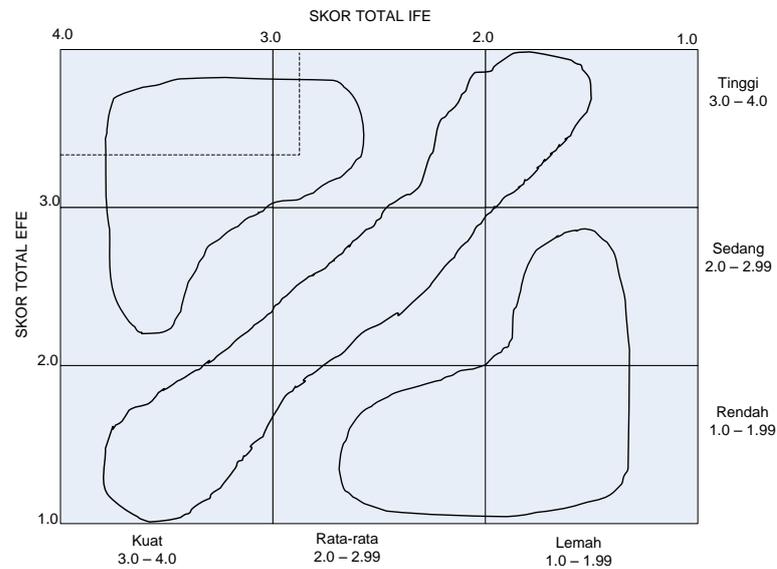
Tabel. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang				
1	Pasar aluminium domestik dan kawasan Asia Tenggara	0,17	3,67	0,62
2	Sumber bahan baku tersedia di dalam negeri untuk diolah sebagaimana diamanahkan dalam UU MINERBA No. 4 Tahun 2009	0,15	3,33	0,51
3	Tersedianya pabrik Aluminium Alloy yang belum beroperasi	0,12	2,50	0,29
Ancaman				
1	Ditemukan teknologi dengan biaya murah	0,11	2,64	0,29
2	Pendatang baru akan berinvestasi di kawasan Asia Tenggara/Malaysia (gangguan pemasaran Aluminium)	0,14	2,50	0,36
3	Potensi gangguan jaminan suplai bahan baku	0,14	3,33	0,47
4	Krisis Listrik di Sumatera Utara	0,16	3,50	0,57
Total Faktor Eksternal		1		3,12

### Analisis Internal Eksternal (IE) Matriks

Dengan menggunakan hasil evaluasi dari matriks IFE dan EFE, matriks IE disusun. Sumbu horizontal pada matriks IE ini adalah *Total Weight Score* dari

matriks IFE yaitu sebesar 2,96, sedangkan sumbu vertikalnya adalah *Total Weight Score* dari matriks EFE yaitu sebesar 3,12.



Gambar: Matriks IE PT. Inalum

Pada Gambar diatas matriks IE PT Inalum berada pada sel II. Berdasarkan teori, sel ini menunjukkan strategi *Grow* dan *Build*. Strategi-strategi yang dipakai yaitu strategi integratif yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal atau strategi yang intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

### Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi yakni SO (*Strengths, Opportunities*), WO (*Weakness, Opportunities*), ST (*Strengths, Threats*), dan WT (*Weakness, Threats*).

Dari Tabel 6.17 keempat alternatif strategi yang dihasilkan adalah :

- 1) Strategi SO, yang terdiri atas :
  - a. Diversifikasi produk hilir aluminium untuk meningkatkan margin laba S1,3,5,6 – O1,2)

- b. Memaksimalkan produksi dengan energi yang tersedia dengan melakukan upgrade teknologi (S1,2,3 – O2,3)
  - c. Integrasi vertikal dengan mendirikan pabrik *Alumina Refinery* dan *Calcine Petroleum Coke* di hulu dan melakukan diversifikasi produk *aluminium alloy* ((S1,2,3 – O2,3)
- 2) Strategi WO, yang terdiri atas :
- a. Investasi pembangkit baru dengan menambah potline dengan teknologi yang lebih efisien (W1,2 – O2,3)
  - b. Investasi dengan joint venture untuk mendirikan pabrik *Alumina Refinery* dan *Calcine Petroleum Coke* (W3 – O1)
- 3) Strategi ST yang terdiri atas :
- a. Memaksimalkan produksi untuk menurunkan biaya per unit (S1,2,3 – T1,2)
  - b. Investasi dengan cara joint venture untuk membangun *smelter grade alumina refinery* dan membangun pabrik *Calcine Petroleum Coke*
- 4) Strategi WT yang terdiri atas :
- a. Investasi pembangkit baru dengan menambah *potline* dengan teknologi yang lebih efisien (W1,2 – T1,4)
  - b. Integrasi vertikal dengan mendirikan pabrik *Alumina Refinery* dan *Calcine Petroleum Coke* di hulu (W3 – T1)

### **Implikasi Manajerial**

Dari hasil pembahasan, baik yang menggunakan analisis IFE, EFE, IE, SWOT, Porter's Five Forces, fokus bahasan tidak lagi hanya tertumpu pada perspektif finansial seperti sistem Manajemen Strategik dalam manajemen tradisional. Dalam Manajemen Kontemporer, sistem Manajemen Strategik mencakup perspektif yang komprehensif, *learning and growth*, *internal business process*, *customer* dan *financial*. Pembahasannya koheren, terukur dan berimbang antara perspektif finansial dan non-finansial. Balanced Scorecard oleh Robert S. Kaplan dan David Norton menjadi salah satu acuan dalam pembahasan faktor-faktor internal dan eksternal. Dari perspektif *learning and growth*, karyawan yang berbakat, bertalenta semangat kerja yang tinggi telah mendorong business process menjadi sangat efisien. Pencapaian karyawan unggul dimulai dari proses perekrutan yang didasarkan pada kompetensi yang dibutuhkan dengan pola dan

model perilaku, pola pikir, pola tindak serta motivasi karyawan unggulan dengan pendekatan sistem yang tegas untuk mengukur kinerja karyawan dalam meningkatkan *quality work life*. *Learning and growth* tercermin dalam pengelolaan dan pengembangan SDM yang meliputi *human resource mapping* untuk mewujudkan struktur dan komposisi SDM yang ideal, pendidikan dan pelatihan (*strategic job*).

Dari perspektif *business process*, biaya produksinya pada tahun 2013 US\$1.610/T.Al. hanya 84,7% dari biaya produksi rata-rata dunia yang mencapai US\$1.900/T.Al. Keberhasilan lainnya dalam pengelolaan pengurangan emisi sehingga memperoleh *Certificate of Emission Reduction* dari UNFCCC. Dari perspektif *customer*, terjadi perubahan target pasar yang semula 60% untuk pasar ekspor ke Jepang dan 40% untuk pasar domestik, sejak beralihnya status perusahaan menjadi BUMN, pemasaran lebih diutamakan untuk pasar domestik (78%). Ketiga perspektif tersebut – disamping faktor-faktor eksternal yang *uncontrollable*, seperti harga jual dan nilai tukar mata uang – berpengaruh langsung terhadap perspektif finansial, sehingga perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) terhadap semua perspektif akan mendukung konsistensi pertumbuhan perusahaan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang merupakan jawaban terhadap rumusan masalah yang dipaparkan Bab 1. Berikut ini adalah beberapa kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini yaitu, *pertama*. Analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang menggunakan matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa nilai eksternal dan internal mempunyai nilai yang cukup tinggi yaitu 2.96 dan 3.12. Ini menunjukkan bahwa lingkungan internal PT Inalum mempunyai kekuatan yang kuat untuk dapat meminimalisir setiap kelemahan yang menghambat pertumbuhan perusahaan dan PT Inalum memberikan respon yang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya, *kedua*. Dari matriks Internal Eksternal (IE), PT Inalum berada pada sel II yang menunjukkan posisi *Grow* dan *Build* dengan strategi-strategi yang dipakai adalah strategi integratif, baik integrasi ke belakang, integrasi ke depan, maupun integrasi

horizontal. Strategi pengembangan produk dengan cara diversifikasi juga direkomendasikan untuk posisi sel II tersebut, *ketiga*. Berdasarkan analisis SWOT, PT Inalum dapat melakukan beberapa alternatif strategi yaitu:

- Diversifikasi produk hilir aluminium untuk meningkatkan *margin* laba (SO)
- Investasi dengan joint venture untuk mendirikan pabrik *Alumina Refinery* dan *Calcine Petroleum Coke* (WO)
- Memaksimalkan produksi untuk menurunkan biaya per unit (ST)
- Investasi pembangkit baru dengan kapasitas yang lebih besar dan menambah potline dengan teknologi yang lebih efisien serta menjual kelebihan listrik masyarakat (WT)

Karenanya untuk pengembangan ke depan, peneliti menyarankan sebagai berikut: Strategi pengembangan melalui integrasi ke depan maupun ke belakang agar dilakukan melalui sinergi BUMN untuk mempercepat pelaksanaannya dibawah koordinasi Kementerian BUMN dan mewujudkan kemandirian negara dalam industri aluminium. Dan dalam pelaksanaan strategi tersebut, dukungan pemerintah baik pusat maupun daerah menjadi penting dalam pengembangan PT Inalum untuk menjadi lokomotif penggerak industri berbasis aluminium nasional.

### **Daftar Pustaka**

Annual Report PT Inalum Tahun 2013

Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian; Sebuah Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.,

Assauri, Sofjan. 2007. *Manajemen Pemasaran; Dasar-Dasar, Konsep dan Strategi*. Edisi 1. Jakarta: Rajawali Pers.

Atrill, Peter. 2009. *Financial Management for Decision Makers*, 5<sup>th</sup> Edition, United Kingdom: Pearson Education Limited.

C.K. Prahalad, & Hamel, Gary. 1994. "Strategy as A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?" Dalam *Strategic Management Journal*, Vol.15. John Wiley & Sons, Ltd.

David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

Ismadi. 2011. *Pemetaan Posisi Kompetitif dan Daya Tarik PT. Inalum*, Geladi Karya Magister Manajemen, Medan: Universitas Sumatera Utara.

- Kaplan, R.S. and David P. Norton. 2001. *The Strategy Focused Organization*, Harvard: Harvard Business School Press,
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. 2011. *Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia*. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa: Ancella Anitawati Hermawan, Jakarta: Salemba Empat.
- Martin J. Atrill,, Jade Wright and Martin Edwards. 2013. Climate-related Increases in Jellyfish Frequency Suggest Nappi, Carmine, *The Global Aluminium Industry 40 years from 1972*, World Aluminium Organization.
- Meredith E. David, et al. *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store*. Jurnal. Florida State University, 2009.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary. 1994. *Strategy as A Field of Study: Why Search For A New Paradigm?*, *Strategic Management Journal*, Vol.15. John Wiley & Sons, Ltd.
- Rencana Jangka Panjang PT Inalum Tahun 2014
- Robinson, Richard B, JR & John A. Pearce II. 2009. *Manajemen Strategik Formula, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rusal, CRU, UC, *Global Aluminium Industry Overview*, May 2014 dalam [www.rusal.ru/en/press-center/presentations.aspx](http://www.rusal.ru/en/press-center/presentations.aspx)
- Sinulingga, Sukaria. 2012. *Metode Penelitian*, Medan: USU Press.