

STRATEGI DAN KEBERLANJUTAN INDUSTRI SEMEN DI INDONESIA: STUDI KASUS PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK

Wahyu Dian Pramana¹⁾

¹⁾Universitas Surabaya

Email: wdpramana06@gmail.com

Abstract: *The challenges facing the national cement industry today are oversupply, stagnant domestic demand, increasingly fierce competition, and global demands for decarbonization and the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles. The study uses a descriptive qualitative approach with the implementation of strategic analysis through the EFE, IFE, Competitive Profile Matrix (CPM), SWOT, BCG, SPACE, and Grand Strategy matrices based on data from the 2024–2025 Annual Report. The results show that Indocement has a strong internal and external position with an EFE score of 3.43 and an IFE of 3.00. Indocement's position demonstrates the company's ability to capitalize on external opportunities such as the growth of national infrastructure projects, increasing demand for bulk cement, the green energy transition, and the development of alternative fuels and low-carbon cement products. Internally, the company's main strengths include increasing market share, growth in production and sales volumes, an extensive distribution network, mastery of raw materials, and technological and ESG support from the Heidelberg Materials Group. Based on the IE Matrix, the company is in Quadrant I (grow and build), while the BCG Matrix places Indocement as a cash cow with high market share but relatively low industry growth. The SPACE Matrix results indicate an aggressive position, while the Grand Strategy Matrix places the company in Quadrant IV with key strategies consisting of related diversification, product development, vertical integration, and strengthening downstream businesses. The study concludes that Indocement's sustainability strategy needs to focus on operational efficiency, low-carbon product development, optimizing the use of alternative fuels and alternative raw materials (AFAM), strengthening the ready-mix concrete (RMC) business, and consistent ESG implementation to maintain long-term competitiveness and profitability amidst the dynamics of the national cement industry.*

Keywords: *Business Strategy, Sustainability, Cement Industry, Indocement Tunggal Prakarsa.*

Abstrak: Tantangan industri semen nasional menghadapi saat ini adalah kelebihan kapasitas produksi (oversupply), stagnasi permintaan domestik, persaingan yang semakin ketat, serta tuntutan global terhadap dekarbonisasi dan implementasi prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG). Penelitian menggunakan jenis pendekatan kualitatif deskriptif dengan implementasi analisis strategi melalui Matriks EFE, IFE, Competitive Profile Matrix (CPM), Matriks SWOT, BCG, SPACE, dan Grand Strategy berdasarkan data Laporan Tahunan 2024–2025. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa Indocement memiliki posisi internal dan eksternal yang kuat dengan skor EFE sebesar 3,43 dan IFE sebesar 3,00. Posisi Indocement menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal seperti pertumbuhan proyek infrastruktur nasional, peningkatan permintaan semen curah, transisi energi hijau, serta pengembangan bahan bakar alternatif dan produk semen rendah karbon. Di sisi internal, kekuatan utama perusahaan meliputi peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan volume produksi dan penjualan, jaringan distribusi yang luas, penguasaan bahan baku, serta dukungan teknologi dan ESG dari Heidelberg Materials Group. Berdasarkan Matriks IE, perusahaan berada pada Kuadran I (grow and build), sedangkan Matriks BCG menempatkan Indocement pada posisi cash cow dengan pangsa pasar tinggi namun pertumbuhan industri relatif rendah. Hasil Matriks SPACE menunjukkan posisi agresif, sementara Matriks Grand Strategy menempatkan perusahaan pada Kuadran IV dengan strategi utama berupa diversifikasi terkait, pengembangan produk, integrasi vertikal, dan penguatan bisnis hilir. Penelitian menyimpulkan bahwa strategi keberlanjutan Indocement perlu difokuskan pada efisiensi operasional, pengembangan produk rendah karbon, optimalisasi penggunaan alternative fuels and alternative raw materials (AFAM), penguatan bisnis ready mix concrete (RMC), serta implementasi ESG yang konsisten guna mempertahankan daya saing dan profitabilitas jangka panjang di tengah dinamika industri semen nasional.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Keberlanjutan, Industri Semen, Indocement Tunggal Prakarsa.

PENDAHULUAN

Industri semen adalah pondasi pembangunan infrastruktur di Indonesia. Semen merupakan bahan bangunan dasar untuk jalan, gedung, dan fasilitas publik yang berdampak pada kinerja dan arah strategi perusahaan. Salah satu perusahaan semen di Indonesia adalah PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP) yang berimplikasi terhadap bidang sosial serta khususnya bagi perekonomian nasional (Muhammad et al., 2022).

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP) tumbuh dalam industri yang dinamis dan mengalami perubahan permintaan yang berubah-ubah serta tekanan kompetitif akibat over-capacity nasional. Kondisi tersebut menuntut penajaman strategi korporasi yang mampu menyeimbangkan antara pengamanan margin dan pengembangan pasar (Afina, 2022). Dari sisi lain, industri semen adalah salah satu penyumbang terbesar emisi CO₂ dari aktivitas industri berat, terutama karena proses klinkerisasi. Studi kuantifikasi

menjelaskan bahwa emisi proses produksi semen mencapai skala gigaton per tahun, menempatkan sektor ini sebagai target prioritas dekarbonisasi dunia. Industri semen dijadikan salah satu bidang yang dituntut harus mengurangi emisi CO₂ agar industri keberlanjutan tidak semakin merusak alam dan lingkungan.

Isu-isu strategis tentang karbonisasi di industri semen menuntut pengembangan perusahaan semen masa depan harus mengintegrasikan strategi mitigasi emisi khususnya dalam substitusi bahan bakar, penggunaan bahan tambahan semen (SCM), efisiensi energi, maupun teknologi penangkapan dan penyimpanan karbon (CCS). Isu-isu ini bertujuan agar bisnis semen tetap relevan di pasar yang makin menuntut produk rendah karbon. Adapun pendekatan praktis dalam pengurangan jejak karbon semen serta penggantian sebagian klinker dengan bahan pozzolan/abu terbang atau clay-lime blends, penggunaan fuel substitution, dan optimalisasi proses kiln (UNEP, 2018). Pendekatan-pendekatan ini sangat relevan dalam PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP) dalam pengembangan strategi penelitian dan pengembangan khususnya dalam bisnis produk hijau. Selain itu isu lainnya adalah pergantian atau substitusi material, adopsi teknologi efisiensi energi di pabrik semen terbukti memberikan pengurangan biaya dan emisi yang INTPnifikasikan; panduan-panduan teknis merangkum perangkat dan pengaturan proses yang relatif cepat memberikan penghematan energi material (Hasanbeigi, 2012). Pengembangan kapabilitas operasional di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP) perlu memprioritaskan investasi teknologi yang memberikan payback dan pengurangan intensitas energi. Energi bersih dan hijau perlu diimplementasikan dalam PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP) untuk mengurangi ketergantungan energi fosil.

Dalam perencanaan strategik pada isu strategi keberlanjutan akan memperkuat legitimasi dan akses ke modal khususnya target emisi berbasis sains (SBTi) dan pengungkapan ESG menjadi ukuran penting bagi investor institusional, sehingga PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk (INTP) dapat memperoleh keuntungan kompetitif jangka panjang bila hasil inovasi hijau diterjemahkan ke dalam laporan dan target yang kredibel (Winandha et al., 2025).

Isu ESG (environmental, Social, and Governance) secara bertahap atau secara cepat juga mempengaruhi akan pergeseran komposisi permintaan. Pergeseran antara

kebutuhan semen curah untuk proyek infrastruktur dan semen kantong untuk pasar ritel mengharuskan INTP menerapkan strategi produk dan pemasaran yang lebih fleksibel, termasuk diversifikasi produk rendah karbon yang menjawab preferensi pelanggan institusional dan regulasi publik (Setiaji et al., 2023). Penggunaan Alternative Fuels (AF) dan Alternative Raw Materials (AR) merupakan strategi praktis yang dapat digunakan dalam penurunan intensitas karbon di pabrik semen. studi-studi global menilai berbagai jenis AF (limbah biomassa, RDF, industri) dan memberikan pedoman implementasi yang dapat dijadikan acuan bagi pabrik PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk (INTP) untuk meningkatkan TSR (thermal substitution rate) secara aman dan berkelanjutan (Rahman et al., 2015). Di samping solusi teknis, aspek tata kelola (governance) dan komunikasi kepada pemangku kepentingan memainkan peran penting. Transparansi pengungkapan keberlanjutan, audit eksternal atas target, serta keterlibatan komunitas lokal mendukung license to operate PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk (INTP) dan mengurangi risiko reputasi ketika pelaksanaan transisi energi menimbulkan dampak sosial (Ningsih, 2024).

Namun demikian, upaya dekarbonisasi dan penerapan teknologi ramah lingkungan tidak serta-merta menghilangkan potensi penolakan masyarakat terhadap keberadaan atau ekspansi pabrik semen (BBC, 2015). Pada sejumlah kasus di Indonesia, resistensi masyarakat muncul akibat kekhawatiran terhadap degradasi lingkungan, perubahan tata air, debu klinker, serta potensi kerusakan lahan pertanian dan kawasan karst yang dianggap memiliki fungsi ekologis penting. PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk (INTP), isu penolakan masyarakat harus dipahami sebagai bagian dari tantangan tata kelola ESG, di mana keberhasilan operasional perusahaan sangat bergantung pada kemampuan menjamin bahwa proses produksi tidak mengancam daya dukung lingkungan dan kesejahteraan masyarakat sekitar. Karena itu, penyusunan strategi komunikasi yang lebih partisipatif, konsultasi publik yang transparan, penilaian dampak lingkungan yang kredibel, serta kemitraan pembangunan berbasis komunitas menjadi elemen penting untuk menguatkan social license to operate dan meminimalkan potensi konflik sosial dalam proses transisi menuju industri semen yang lebih berkelanjutan.

Transformasi industri semen menuju solusi low-carbon juga menghadapi tantangan biaya dan skala: beberapa teknologi rendah karbon seperti CCS masih memerlukan

dukungan kebijakan dan skema pembiayaan untuk menjadi layak ekonomi di pabrik-pabrik besar. Karenanya, strategi pengembangan PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk (INTP) perlu memadukan inisiatif internal dengan kolaborasi sektor publik-swasta. Analisis nilai rantai (value chain) mengindikasikan bahwa inovasi produk (contoh: semen hijau, produk interlock) bukan hanya mengurangi emisi per unit, tetapi juga membuka segmen pasar baru dan margin lebih tinggi bila didukung sertifikasi dan pengakuan pasar (Winandha et al., 2025). Lebih jauh lagi, studi-studi kasus perusahaan semen global menunjukkan bahwa kombinasi strategi antara efisiensi operasional, substitusi material, inovasi produk, dan pengelolaan rantai pasok hijau akan memberikan outcome terbaik untuk menurunkan intensitas karbon sambil mempertahankan kinerja finansial.

Dalam hal tersebut PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk (INTP) akan mempunyai dampak, dengan adanya perlunya roadmap transformatif: target jangka menengah dan panjang, paket investasi teknologi, program peningkatan kapasitas SDM, dan model bisnis yang memonetisasi nilai karbon (mis. produk bernilai tambah rendah karbon). Pendekatan manajemen strategik yang terukur dan berbasis bukti akan memfasilitasi pengambilan keputusan tersebut sehingga perpaduan evidence-based practice (hasil riset internasional) dan konteks lokal (ketersediaan bahan baku, kondisi pasar, kebijakan nasional), INTP berpeluang mengubah tantangan dekarbonisasi menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; makalah ini bermaksud menyusun analisis tersebut secara komprehensif untuk memberi rekomendasi strategi pengembangan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan jenis penelitian pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang menjelaskan secara naturalistik dimana studi yang dilakukan kondisi alamiah (natural setting) dan Penelitian deskriptif dilakukan dengan analisis sampai pada tahap deskriptif, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Obyek dalam penelitian ini adalah penganalisaan lingkungan eksternal dan internal dari PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk dengan formulasi strategi melalui analisa situasi matriks SWOT, matriks BCG, matriks Space dan matriks Grand Strategy berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Tahunan 2024 dan 2025. Template analysis

digunakan sebagai analisis data dengan penggabungan pendekatan deduktif dan induktif untuk analisis kualitatif dalam arti bahwa kode akan ditentukan dan kemudian diubah atau ditambahkan sebagai data yang dikumpulkan dan dianalisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. atau yang disebut “Indocement”, “Perseroan” atau “Perusahaan” mempunyai sejarah panjang dalam industri semen di Indonesia. Tahun 1975 dengan didirikan sebuah perusahaan dengan nama PT Distinct Indonesia Cement Enterprise (“DICE”) dengan lini bisnis pabrik semen dengan kapasitas terpasang sebesar 500.000 ton di kawasan Citeureup, Jawa Barat. Selanjutnya juga didirikan perusahaan lain dengan nama PT Perkasa Indonesia Cement Enterprise, PT Perkasa Indah Indonesia Cement Putih Enterprise, PT Perkasa Agung Utama Indonesia Cement Enterprise, PT Perkasa Inti Abadi Indonesia Cement Enterprise, dan PT Perkasa Abadi Mulia Indonesia Cement Enterprise, dengan total kapasitas terpasang sebesar 7,7 juta ton per tahun. Pada 1985, keenam perusahaan tersebut melakukan kesepakatan dan konsolidasi membentuk PT Inti Cahaya Manunggal dengan noAkta Nomor 227 tanggal 16 Januari 1985. dan berubah nama menjadi PT Indocement Tunggul Prakarsa pada 11 Juni 1985. Tanggal 5 Desember 1989 PT Indocement Tunggul Prakarsa berubah menjadi perusahaan publik dengan kode saham INTP dan melakukan Penawaran Umum Saham Perdana di Bursa Efek di Indonesia

Hingga dekade 2000 PT Indocement Tunggul Prakarsa telah mempunyai 12 pabrik yang tersebar di tiga lokasi, yaitu Cirebon, Jawa Barat, Citeureup, Bogor, Jawa Barat; dan Tarjun, Kotabaru, Kalimantan Selatan. Kemudian Heidelberg Materials AG mengakuisisi PT Indocement Tunggul Prakarsa dengan melakukan pembelian saham sebanyak 61,7% melalui anak perusahaan Kimmeridge Enterprise Pte. Ltd. Pada 2008, Birchwood Omnia Limited (Inggris) diberi mandat dengan adanya pengalihan saham HeidelbergCement AG sebanyak 100% dan selanjutnya pada 2009 menjual 14,1% sahamnya kepada publik dan tersisa hanya 51% dikuasai oleh oleh Heidelberg Materials AG melalui Birchwood Omnia Limited.

Tahun 2022, Indocement dengan semangat ESG membuat kebijakan New Purpose Indocement yaitu Material to Build Our Future dengan kerja sama dengan PT Semen

Bosowa Maros dan PT Semen Bosowa Banyuwangi dalam sewa pakai aset. Selanjutnya tahu 2023 langkah besar diambil PT Indocement Tunggal Prakarsa dengan mengakuisisi PT Semen Grobogan di Grobogan Jawa Tengah yang mampu memproduksi sebanyak 2,7 juta ton semen per tahun.

1. Matrik SWOT

Analisis SWOT merupakan kepanjangan dari lingkungan internal strengths dan weaknesses serta lingkungan eksternal opportunities dan threats yang dihadapi dunia bisnis (Maskur Arif, 2020). SWOT mencoba membandingkan berbagai faktor eksternal seperti peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisa SWOT.

	Opportunities	Threats
	1. <u>Proyek berskala besar tersebut menjadi katalisator dalam permintaan semen curah yang terbukti pada tahun 2024 tumbuh secara positif dan berbanding terbalik pada segmen tren semen kantong yang menurun. Selain itu Penjualan sektor semen curah Indocement tumbuh sekitar 5,3% pada 2024, didorong oleh proyek infrastruktur pemerintah, termasuk proyek strategis nasional seperti IKN</u> 2. <u>Indocement juga berhasil mengurangi emisi produksi sebanyak 35,1% dengan penggunaan solar panel. Peluang keberlanjutan merupakan syarat mutlak dalam industri semen sehingga Indocement adaptif dalam peraturan</u>	1. <u>Persaingan dalam industri semen khususnya dalam over supply produksi dirasakan juga oleh Indocement. Dampaknya penutupan Terminal Semen Sepanjang dan Terminal Semen Nilam Surabaya akibat penataan ulang akibat pabrik Semen Grobogan dan stagnasi pasar semen di kawasan Indonesia Timur</u> 2. <u>Pelemahan daya beli masyarakat dan tingginya suku bunga telah menekan permintaan semen kantong yang secara historis merupakan kontributor utama volume penjualan. Penurunan segmen ritel ini menjadi ancaman bagi stabilitas volume penjualan jangka menengah, khususnya jika pemulihan sektor properti berjalan lambat</u> 3. <u>Regulasi lingkungan yang semakin ketat sangat berpotensi</u>

	yang ada khususnya penerapan standar SNI 7064:2022 3. Kebijakan strategis oleh pemerintah dalam pemanfaatan bahan bakar alternatif dan RDF (Refuse-Derived Fuel) yang diimplementasikan penggunaan AFAM mencapai 21,4% pada 2024, membuka peluang penurunan biaya energi dan peningkatan margin di masa depan. Hal ini berpeluang dalam industri semen di Indonesia dalam aspek keberlanjutan. Isu keberlanjutan merupakan menjadikan Indocement dapat menekan biaya produksi jangka menengah dan mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil 4. Kejenuhan pasar semen di Pulau Jawa membuka peluang pasar di luar Pulau Jawa 5. konsolidasi industri dalam jangka panjang yang mampu membuka adanya kebijakan perusahaan Indocement untuk melakukan efisiensi tinggi dan struktur keuangan yang kuat. Selain itu mampu membuka peluang reposisi posisi dominan atau bahkan memperkuat pangsa pasar	adanya penekanan biaya kepatuhan 4. Ketergantungan industri semen terhadap provok pemerintah merupakan keniscayaan mengingat pada tahun 2024 permintaan semen di provok nasional mempengaruhi pertumbuhan industri semen 5. industri semen khususnya Indocement membutuhkan batu bara sebagai salah satu sumber energinya. Batu bara masih menjadi sumber energi utama dengan fluktuasi harga energi global berpotensi meningkatkan biaya produksi secara signifikan 6. Biaya transportasi darat dan laut di Indonesia relatif tinggi, terutama untuk pengiriman ke wilayah luar Jawa, sehingga menekan margin 7. Penyesuaian prioritas anggaran pemerintah dapat mengurangi belanja infrastruktur dan berdampak langsung pada permintaan semen curah 8. Potensi masuknya produk impor dengan struktur biaya lebih rendah menjadi ancaman tambahan bagi harga domestik, sedangkan pesaing lama yang telah beroperasi dalam jangka panjang 9. Perlambatan ekonomi global dapat mempengaruhi investasi, nilai tukar, dan biaya input produksi. 10. Aktivitas penambangan berpotensi menghadapi resistensi
--	--	---

	ketika pemain yang lebih lemah tersisih. 6. akses ke inovasi teknologi efisiensi energi dan standar ESG global membuka peluang peningkatan kinerja operasional jangka panjang. Hal ini didukung oleh Heidelberg sebagai pemilik Indocement 7. pangsa pasar Indocement naik menjadi sekitar 29% pada 2024, membuka peluang memperkuat posisi dominan ketika industri bergerak menuju konsolidasi 8. Indocement telah memproduksi PPC, PCC, dan semen hidrolik rendah klinker, sehingga berpeluang mempertahankan daya saing 9. Produksi RMC meningkat menjadi sekitar 1,9 juta m³ pada 2024, membuka peluang menangkap nilai tambah lebih besar dari proyek konstruksi 10. Segmentasi produksi agregat Indocement menunjukkan stabil di kisaran 2,3 juta ton, mendukung peluang sinergi dengan RMC dan proyek terpadu.	masyarakat dan perizinan yang lebih ketat, yang dapat mengganggu operasional.
Strength	SO Strategies	ST Strategies
1. Indocement melakukan peningkatan kinerja dalam industri semen yang dapat dilihat dari peningkatan pangsa pasar nasional dari	1. INTP perlu optimalisasi pangsa pasar nasional untuk menjadi pemasok utama semen curah pada proyek strategis nasional (PSN) diluar Jawa. 2. INTP perlu memaksimalkan jaringan pabrik dan	1. INTP perlu meningkatkan efisiensi biaya produksi guna meredam tekanan harga akibat oversupply industri. 2. INTP perlu mengalihkan fokus penjualan dari semen kantong ke semen curah dan proyek B2B

sekitar 26,7% pada tahun 2023 menjadi 29,2% pada tahun 2024 2. <u>Pertumbuhan volume produksi semen yang signifikan dengan adanya peningkatan tajam dari 18,0 juta ton tahun 2023 menjadi 19,6 juta ton 2024 atau naik sebesar 8,9%</u> 3. <u>Pertumbuhan volume penjualan Indocement volume penjualan semen dan klinker Perseroan meningkat 5,9% menjadi 20.496 ribu ton dari 19.345 ribu ton di 2023.</u> 4. Jaringan pabrik dan distribusi yang tersebar di Indonesia sehingga terdapat kemungkinan efisiensi distribusi dan penetrasi pasar lintas wilayah 5. <u>Kepemilikan sumber bahan baku utama oleh Indocement. Pada</u>	<u>distribusi nasional untuk memperluas penetrasi pasar di luar Pulau Jawa.</u> 3. <u>INTP perlu melakukan percepatan adopsi teknologi rendah emisi dan peningkatan AFAM guna menurunkan biaya energi jangka menengah</u> 4. <u>INTP perlu mengembangkan dan mempromosikan produk semen rendah klinker (PPC, PCC) sebagai respons terhadap tuntutan keberlanjutan.</u> 5. <u>INTP perlu memanfaatkan dukungan Heidelberg guna transfer teknologi dan efisiensi operasional dengan standar sesuai perusahaan Induk</u> 6. <u>INTP perlu memperkuat integrasi hilir melalui ekspansi bisnis RMC untuk menangkap nilai tambah proyek konstruksi.</u> 7. <u>INTP dapat melakukan optimalisasi sinergi bisnis agregat dengan RMC dan semen dalam proyek terpadu.</u> 8. <u>INTP dapat membuat skala ekonomi dan efisiensi biaya</u>	3. INTP perlu melakukan penguatan portofolio merek dengan iklan dan kualitas produk untuk mempertahankan volume tanpa perang harga ekstrem 4. INTP perlu mengoptimalkan kepemilikan tambang sendiri untuk menekan biaya bahan baku.. 5. INTP perlu memperkuat manajemen risiko energi melalui peningkatan bauran AFAM 6. <u>INTP perlu memanfaatkan skala operasi untuk menghadapi pesaing berbiaya rendah dan produk impor</u> 7. INTP perlu melanjutkan rasionalisasi aset distribusi yang tidak efisien khususnya dalam jaringan terminal. 8. INTP perlu memperkuat hubungan dengan pemerintah sebagai mitra strategis proyek infrastruktur 9. <u>INTP dapat menggunakan GCG dan sistem kepatuhan untuk mengantisipasi risiko regulasi lingkungan</u> 10. <u>INTP dapat menjaga fleksibilitas operasional untuk merespons perlambatan ekonomi global</u>
---	---	---

2024, produksi pertambangan agregat meningkat menjadi 2.337 ribu ton dari tahun sebelumnya sebanyak 2.322 ribu ton. 6. Indocement dalam isu keberlanjutan berhasil meningkatkan penggunaan AFAM mencapai 21,4% pada 2024, naik dari 18,3% pada 2023. 7. Indocement memiliki 5 (Lima) merek utama (Semen Tiga Roda, Rajawali Jempolan, Grobogan, Bosowa) dengan segmentasi yang berbeda agar menjangkau seluruh pangsa pasar dari ekonomi hingga premium 8. Strategi <i>fighting brand</i> yang dilakukan Indocement berhasil mempertahankan volume tanpa sepenuhnya mengorbankan	untuk memperkuat posisi saat konsolidasi industri berlangsung. 9. INTP dapat memanfaatkan portofolio merek yang lengkap untuk menjangkau seluruh segmen pasar proyek dan ritel. 10. INTP dapat menjadikan keunggulan ESG dan kepatuhan regulasi sebagai diferensiasi strategis dalam tender proyek besar.	
--	--	--

margin merek utama 9. Indocement melakukan langkah tepat dengan melakukan penutupan Terminal Sepanjang dan Terminal Nilam menunjukkan disiplin manajemen dalam menghilangkan aset yang tidak lagi efisien secara biaya 10. Indocement menerapkan GCG, manajemen risiko, dan kepatuhan yang terintegrasi, serta melaporkan tidak ada risiko eksternal material yang mengancam kelangsungan usaha.		
<i>Weaknesses</i>	<i>WO Strategies</i>	<i>WT Strategies</i>
1. Lebih dari 95% penjualan Indocement berasal dari pasar domestik Indonesia. Kondisi ini menjadi kelemahan karena ketika konsumsi semen nasional stagnan (sekitar 64,9 juta ton pada	1. INTP perlu mMengembangkan pasar di luar Jawa untuk mengurangi ketergantungan pasar domestik inti 2. INTP perlu memperluas bisnis RMC sebagai sumber pendapatan non-semen 3. INTP perlu Mengoptimalkan peluang	1. INTP perlu menahan ekspansi kapasitas baru dalam kondisi oversupply 2. INTP perlu memprioritaskan optimalisasi aset eksisting dibanding investasi agresif 3. INTP perlu memperketat pengendalian biaya operasional dan overhead

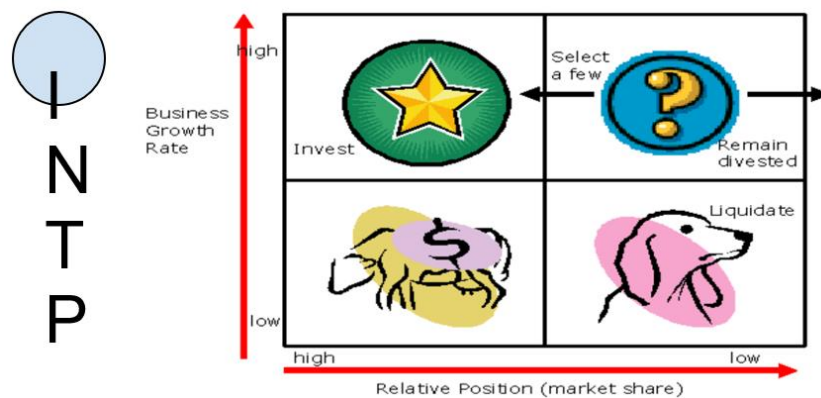
2024), perusahaan tidak memiliki penopang signifikan dari pasar ekspor 2. Dengan kelebihan kapasitas industri semen Indonesia yang mencapai 50 juta ton per tahun, sebagian kapasitas Indocement beroperasi di pasar yang jenuh, 3. Industri semen dalam posisi relatif stagnan, sehingga peningkatan volume tidak sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan margin laba 4. Permintaan semen kantong nasional turun sekitar 2,7% pada 2024, yang berdampak langsung pada segmen ritel—segmen dengan kontribusi historis besar terhadap volume Indocement 5. Merek ekonomis seperti Rajawali dan Jempolan diperlukan untuk	<u>proyek infrastruktur untuk meningkatkan utilisasi kapasitas</u> 4. INTP perlu <u>memanfaatkan kebijakan keberlanjutan untuk menekan biaya energi jangka panjang</u>. 5. INTP perlu <u>menggunakan dukungan Heidelberg untuk meningkatkan produktivitas aset</u> 6. INTP perlu <u>mengembangkan solusi produk berbasis proyek untuk mengurangi sifat komoditas semen</u> 7. INTP perlu <u>meningkatkan kontribusi agregat sebagai penyeimbang kinerja semen</u> 8. INTP perlu <u>mengadopsi digitalisasi logistik untuk menekan biaya distribusi</u> 9. INTP perlu <u>memanfaatkan konsolidasi industri untuk memperkuat posisi pasar tanpa ekspansi kapasitas</u> 10. INTP perlu <u>menyesuaikan bauran produk agar lebih tahan terhadap siklus permintaan ritel</u>	4. INTP perlu <u>mengurangi eksposur risiko energi melalui diversifikasi sumber energi</u> 5. INTP perlu <u>mengadopsi strategi harga defensif untuk menjaga volume dan arus kas</u> 6. INTP perlu <u>memperkuat kepatuhan lingkungan untuk menghindari sanksi regulasi</u> 7. INTP perlu <u>menjaga fleksibilitas struktur biaya di tengah volatilitas permintaan</u> 8. INTP perlu <u>memperkuat hubungan sosial dan perizinan serta keterlibatan masyarakat</u> 9. INTP perlu <u>mengurangi ketergantungan pada semen ritel yang rentan siklus ekonomi</u>. 10. INTP perlu <u>mengadopsi pendekatan konservatif dalam menghadapi ketidakpastian global</u>.
---	---	---

menjaga volume, namun secara struktural berpotensi menekan profitabilitas karena margin yang lebih rendah. Selain itu Fleksibilitas harga yang sangat terbatas 6. Mayoritas energi produksi masih bergantung pada batu bara, sehingga Indocement tetap sensitif terhadap volatilitas harga energi global 7. Distribusi semen yang berat dan bernilai rendah membuat biaya logistik tetap signifikan terutama untuk pengiriman ke wilayah dengan infrastruktur terbatas 8. Keterbatasan daya dorong pertumbuhan internal. 9. Kontribusi agregat dan beton siap- pakai relatif kecil dibandingkan		
--	--	--

segmen semen, sehingga belum mampu menjadi penyeimbang utama ketika pasar semen tertekan 10. Produk semen bersifat komoditas, sehingga ruang diferensiasi berbasis produk relatif sempit dan mempersulit penciptaan nilai tambah non-harga		
--	--	--

2. Matriks BCG

Star, Question Mark, Dog, dan Cash Cow adalah empat kuadran yang merupakan bagian dari matriks BCG dengan pembagian berdasarkan kriteria pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Matriks BCG ini didasari faktor internal dan eksternal (Pesaing dan potensi pasar). Dalam kasus ini Indocement, pasar yang stagnan yang dikarenakan yang sudah homogen dimana semua ceruk pasar yang ada telah diakomodasi, dampak bagi perusahaan adalah kembali melihat kondisi di dalam perusahaan sendiri, jika perusahaan masih memiliki pangsa pasar yang baik maka perusahaan masuk dalam kategori cash cow.



Gambar 1. Matriks BCG

Sumber: Matrik BCG Putra, 2014

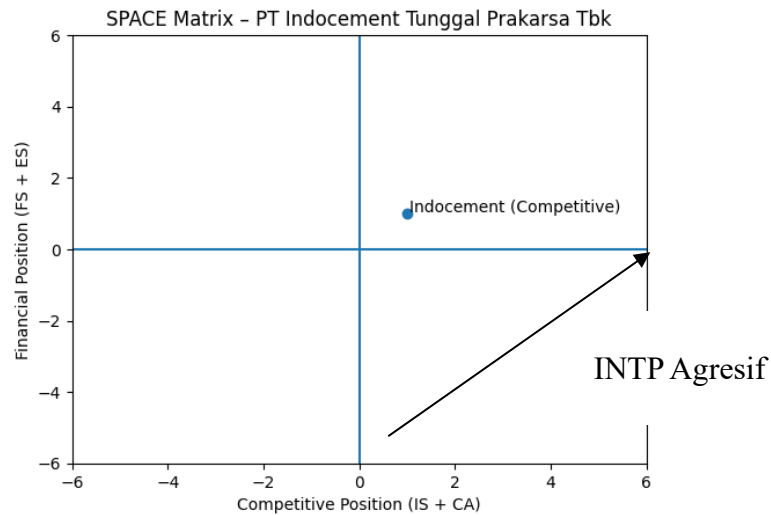
PT Indocement Tunggul Prakarsa (INTP) memiliki penjualan sebanyak 19,9 Juta ton semen pada tahun 2024 atau 29,2 % dari total pasar Semen di Indonesia. Hal ini jika dibandingkan dengan PT Semen Indonesia (SMGR) masih kalah, yang berhasil menjual 38,27 Juta ton seme atau 46,5% pada tahun 2024. Dalam industri semen, PT Semen Indonesia masuk dalam kategori market leader. PT Indocement Tunggul Prakarsa (INTP) memiliki pertumbuhan pasar disekitaran 0.62 atau kategori tinggi dan pertumbuhan penjualan semen di sekitar 0.35 % atau kategori rendah sehingga masuk dalam kuadran cash cow.

Tabel 8. Total Permintaan Industri Semen Domestik

Tahun	Permintaan (Juta ton)	Pertumbuhan	Penguasaan Pasar INTP	Penguasaan Pasar SMGR	Relative Market Share INTP	Growth INTP	Kuadran
2023	65.50	+3.5%					
2024	64.90	-0.9%	29.2%	46.5%	0.62	5.9	Cash Cow

3. Matriks SPACE

Matriks SPACE adalah matrix Strategic Position and Action Evaluation yang merupakan sebuah alat pencocokan dengan penggunaan dua sumbu serta empat kuadran guna menganalisis strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif paling tepat untuk organisasi tertentu. Analisa dengan menggunakan matriks SPACE merupakan indikator yang baik untuk mentransfer informasi bersifat kompleks dalam daftar strategi dengan dasar pertimbangan dan pengelolaan penerapannya. Analisis SPACE dapat menentukan strategi bersifat agresif atau defensif suatu perusahaan seharusnya menjadi penting untuk selalu menyertakan analisis SPACE dalam melakukan perencanaan strategis



Internal Analysis: <u>Financial Position (FP)</u>		External Analysis: <u>Stability Position (SP)</u>	
Return on Investment (ROI)	4	Rate of Inflation	-2
Leverage	5	Technological Changes	-2
Liquidity	5	Price Elasticity of Demand	-4
Working Capital	4	Competitive Pressure	-5
EPS	4	Bussines Risk	-4
Financial Position (FP) Average	4.4	Stability Position (SP) Average	-3.4
Internal Analysis: <u>Competitive Position (CP)</u>		External Analysis: <u>Industry Position (IP)</u>	
Market Share	-1	Growth Potential	2
Capacity Utilization	-3	Financial Stability	3
Marketing Intensity	-2	Ease of Entry into Market	4
Customer loyalty	-1	Distribution Channel	3
Control over Suppliers and Distributors	-1	Profit Potential	2

Competitive Position (CP) Average	- 1.6	Industry Position (IP) Average	2.8
X-axis (CP + IP)	1.2	Y-axis (FP + SP)	1

PT Indocement Tunggul Prakarsa (INTP) dalam matriks SPACE memiliki posisi strategis dalam kuadran pertama, yaitu kuadran agresif yang. Posisi strategis agresif ini menunjukkan bahwa PT Indocement Tunggul Prakarsa (INTP) memiliki kekuatan finansial yang baik dimana faktor ini adalah faktor dominan dalam industri. Menurut David, suatu organisasi di kuadran agresif menunjukkan posisi yang sangat baik guna implementasi kekuatan internalnya agar pemanfaatan peluang eksternal serta meminimalisir kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal (2023). Oleh karena itu, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, dapat dilakukan, tergantung pada keadaan khusus yang dihadapi perusahaan.

4. Matriks *Grand Strategy*

Matriks grand strategi adalah sebuah alat perumusan strategi alternatif dimana sebuah organisasi diposisikan dalam kuadran strategi besar. Matriks *Grand Strategy* diposisikan pada dua dimensi evaluatif yang terdiri dari 2 sumbu x (sumbu kompetitif) dan sumbu y (pertumbuhan industri) dimana laju pertumbuhan diatas 5% diasumsikan sebagai pertumbuhan cepat (David, 2023).



Sumber : Wongkar, 2025

Kuadran I. Konsentrasi bisnis pada berkelanjutan pasar dengan strategi yang digunakan adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk.

Kuadran II. Konsentrasi pada evaluasi pendekatan secara serius ke pasar karena pertumbuhan pasar yang cepat dan strategi yang digunakan adalah strategi intensif.

Kuadran III. Konsentrasi pada pertumbuhan yang lambat karena produk kurang mampu bersaing di pasar dengan strategi diversifikasi dan berlanjut strategi divestasi atau strategi likuidasi jika gagal.

Kuadran IV. Konsentrasi pada posisi bersaing yang kuat dengan pertumbuhan industri lambat. Strategi yang dipergunakan adalah strategi diversifikasi terkait atau tidak terkait dengan bisnis utama (core business) dan strategi joint venture

Perusahaan	X-Axis	Y-Axis	Kuadran
PT Indocement Tunggal Prakarsa (INTP)	8	4	IV

PT Indocement Tunggal Prakarsa (INTP) menempati kuadran IV yang berarti dalam posisi perusahaan yang kuat dengan pertumbuhan pasar lambat dengan strategi yang dapat digunakan adalah diversifikasi yang berhubungan dengan semen atau bukan semen. INTP dapat melakukan kerjasama joint venture guna memperkuat posisi Indocement sehingga integrasi ke depan maupun ke belakang serta horisontal dapat dipertimbangkan. PT Indocement Tunggal Prakarsa (INTP) dapat melakukan inovasi dengan melakukan pemanfaatan peluang eksternal di beberapa sektor maupun pengambilan resiko dengan ekspansi jika dirasa pasar domestik dalam posisi jenuh.

Rekapitulasi Hasil Pencocokan Strategi

Strategi	Matriks IE	Matriks SWOT	Matriks BCG	Matriks SPACE	Matriks GS
----------	---------------	-----------------	----------------	------------------	---------------

Integrasi ke depan	YES	YES		YES	YES
Integrasi ke belakang	YES	YES		YES	YES
Integrasi horizontal	YES	YES		YES	YES
Penetrasi pasar	YES	YES		YES	YES
Pengembangan pasar	YES	YES	YES	YES	YES
Pengembangan produk	YES	YES	YES	YES	YES
Diversifikasi terkait	YES	YES	YES	YES	YES
Diversifikasi tidak terkait				YES	YES
Pengurangan (retrenchment)		YES			YES
Divestasi					
Likuidasi					

Berdasarkan hasil analisis lingkungan PT Indocement Tungal Prakarsa (INTP) baik eksternal maupun internal dengan berbagai alat formulasi strategi dapat diketahui bahwasanya perusahaan dalam kondisi kuat dengan respon terhadap faktor eksternal sangat tepat. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFE, EFE, IE, BCG, SPACE, dan Grand Strategy, PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk berada pada posisi kompetitif yang kuat dengan strategi utama berupa stabilitas aktif melalui penguatan pasar, efisiensi operasional, inovasi produk, diversifikasi, serta optimalisasi aset untuk mempertahankan keunggulan di tengah pertumbuhan industri yang melambat dan persaingan yang tinggi..

Berdasarkan perbandingan rekapitulasi hasil atas strategi yang dibuat, strategi yang dipilih untuk Indocement dapat dilakukan dengan penetrasi pasar secara selektif, pengembangan pasar terbatas terutama di luar Pulau Jawa, pengembangan produk berbasis keberlanjutan, serta integrasi vertikal dan horizontal yang terukur serta diversifikasi produk terkait maupun tidak terkait. Strategi-strategi tersebut dipandang mampu memanfaatkan kekuatan internal perusahaan sekaligus merespons peluang eksternal tanpa meningkatkan risiko secara signifikan. Dengan pendekatan ini, Indocement diharapkan dapat mempertahankan kepemimpinan pasar, menjaga profitabilitas jangka panjang, serta tetap adaptif terhadap dinamika industri semen nasional yang semakin kompetitif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk berada pada posisi strategis yang relatif kuat di tengah dinamika industri semen nasional yang menghadapi tekanan oversupply, stagnasi permintaan domestik, serta tuntutan keberlanjutan dan dekarbonisasi. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, perusahaan mampu mempertahankan pertumbuhan volume penjualan, meningkatkan pangsa pasar nasional, serta memperkuat efisiensi operasional melalui optimalisasi distribusi, penggunaan bahan bakar alternatif, dan dukungan teknologi dari Heidelberg Materials Group. Kondisi ini menunjukkan bahwa Indocement memiliki fondasi yang cukup kokoh untuk mempertahankan daya saing dalam jangka panjang.

Analisis SWOT memperlihatkan bahwa kekuatan terbesar Indocement terletak pada kapasitas produksi, jaringan distribusi, penguasaan bahan baku, dan dukungan teknologi global dari Heidelberg Materials. Peluang yang muncul dari pembangunan infrastruktur nasional dan tren semen rendah karbon dapat dimanfaatkan melalui pengembangan produk hijau, peningkatan penggunaan AFAM, serta ekspansi pasar di luar Pulau Jawa. Di sisi lain, strategi defensif perlu diterapkan untuk menghadapi ancaman oversupply, perlambatan ekonomi, dan meningkatnya tekanan regulasi lingkungan melalui efisiensi biaya, rasionalisasi aset, serta penguatan manajemen risiko energi dan hubungan sosial dengan masyarakat sekitar area tambang.

Berdasarkan Matriks Grand Strategy, Indocement berada pada Kuadran IV yang menunjukkan posisi kompetitif kuat dalam industri dengan pertumbuhan relatif lambat. Oleh karena itu, strategi yang paling tepat adalah diversifikasi terkait maupun tidak terkait, joint venture, serta penguatan integrasi bisnis yang mendukung efisiensi dan keberlanjutan usaha. Secara keseluruhan, kombinasi hasil Matriks EFE, IFE, SWOT, BCG, SPACE, dan Grand Strategy menunjukkan bahwa strategi terbaik bagi Indocement adalah mempertahankan kepemimpinan pasar melalui efisiensi operasional, pengembangan produk rendah karbon, penguatan bisnis hilir, ekspansi pasar yang selektif, serta penerapan prinsip ESG secara konsisten agar mampu menjaga profitabilitas dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afina, S., & Hendrawan, R. (2022). Analyzing Indonesian Cement Companies' Efficiency Using the Stochastic Frontier Analysis Method Period 2014–2018. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(10).
<https://ijoms.internationaljournallabs.com/index.php/ijoms/article/view/589/809>
- Arif, M. (2020). Swot Analisis Dan Matrik Swot Analisis Dalam Rangka Pemasaran Produk Pendanaan Bank (Studi PT. BPR Rangkiang Aur). *Jurnal Point Equilibrium Manajemen & Akuntansi*, 21–35.
<https://ojs.unisbar.ac.id/index.php/jpema/article/download/7/7>
- Bernadine. (2020). Analisis Perumusan Strategi Bisnis: Studi pada Andhika Salon di Cibubur. *Jurnal Kwik Kian Gie*.
<https://jurnal.kwikkiangie.ac.id/index.php/JEP/article/download/719/472/2311>
- David. (2023).
- Hanum. (2025). Novita Hardini: Industri Semen Harus Lebih Agresif Serap Produksi Nasional. <https://emedia.dpr.go.id/2025/07/18/novita-hardini-industri-semen-harus-lebih-agresif-serap-produksi-nasional/>
- Hasanbeigi, A., & Price, L. (2012). Emerging Energy-Efficiency and CO₂ Emission-Reduction Technologies for Cement and Concrete Production: A Technical Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(8), 6220–6238.
<https://doi.org/10.1016/j.rser.2012.07.048>

- Indocement Tunggul Prakarsa. (2025). Laporan Tahunan 2024 PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk (INTP).
- Kontan. Industri Semen Masih Dilanda Kelebihan Pasokan, Begini Upaya Kemenperin. <https://industri.kontan.co.id/news/industri-semen-masih-dilanda-kelebihan-pasokan-begini-upaya-kemenperin>
- Muhammad, A. F., Indradi, D. A., & Kaltum, U. (2022). Strategic Group of National Cement Industry: A Case Study of PT. Semen Indonesia Tbk. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5(4), 416–423.
- Ningsih, F. O. (2024). Analyzing the Implementation of Green Industries Practice at PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Tuban Plant towards Achieving Sustainable Development Goals. *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (IJISRT). <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT24MAY588.pdf>
- Putra, Yannuar S. (2014). Analisis Matriks Boston Consulting Group (BCG) Pada Sepeda Motor Merek Honda (Studi Kasus Pada PT. Astra Honda Motor Tahun 2013). *Among Makarti*, 7(13). <https://jurnal.stieama.ac.id/index.php/ama/article/viewFile/95/78>
- Semen Indonesia. (2025). Laporan Tahunan 2024 Semen Indonesia.
- Semen Indonesia. (2025). PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Paparan Publik 2025. <https://www.sig.id/storage/downloads/keterbukaan-informasi/2025/smgr-materi-public-expose-2025.pdf>
- Setiaji, N. F., Sarwono, A., & Suryawan, I. W. K. (2023). Hazardous Waste Management in the Cement Industry for Alternative Raw Material (ARM) or Alternative Fuel (AF). *International Journal of Engineering Technology and Natural Sciences*.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2018). *Eco-Efficient Cements: Potential Economically Viable Solutions for a Low-CO₂ Cement-Based Materials Industry*. *Cement & Concrete Research (Special Issue)*. <https://doi.org/10.1016/j.cemconres.2018.???>. ScienceDirect

Winandha, M. F., Andika, A. D., Susilowati, E. M., & Triono, H. (2025). Green Accounting: Peningkatan Environmental Performance Studi Kasus Perusahaan Semen, Energi, dan Tambang. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(10).

Wongkar, Meityy, et al. (2025). Grand Strategy Matrix Untuk Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi: PT Hasjrat Abadi Manado). *Jurnal Innovative*, 22(1).
<https://feb.unikadelasalle.ac.id/ejournal/index.php/innovative/article/view/53/48>

https://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2016/04/160413_indonesia_protes_semen_istana.