

**STUDI PERNYATAAN VISI, MISI, STRATEGIC, OBJECTIVE DAN SCENARIO  
PALNNING POLA SEBARANNYA PADA PERUSAHAAN SEKTOR BASIC  
INDUSTRY AND CHEMICAL**

**Intan Dwi Ratnasari<sup>1</sup>, Dr. Ir. Yudi Pramudiana<sup>2</sup>, Mm.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

---



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi ada karena tujuan yang ingin dicapainya. Setiap organisasi pasti akan mengalami suatu kondisi dimana terjadi ketidakselarasan. Situasi yang awalnya dipandang baik oleh organisasi, bisa berubah menjadi situasi yang tidak baik bahkan buruk bagi organisasi karena segala sesuatunya telah berubah. Pemicu berubahnya situasi bisa berupa faktor eksternal diluar kuasa organisasi seperti peraturan pemerintah, indeks ekonomi, undang – undang yang berlaku bagi suatu industri, serta berubahnya kondisi industri lain yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Selain itu bisa juga dipacu oleh faktor internal seperti ketidaksesuaian kegiatan operasionalisasi perusahaan dengan tujuan yang akan dicapai perusahaan mengingat lingkungan yang berubah secara dinamis.

Semua hal tersebut diatas dirumuskan pada visi , misi , dan *strategic objective* perusahaan guna pencapaian tujuan dan agar kebijakan yang dibuat oleh manajemen puncak efektif pada kondisi lingkungan yang tepat. Visi, misi dan *strategic objective* tersebut agar sesuai dengan kaidah yang berlaku agar dapat digunakan sebagai acuan *core thinking* ketika perusahaan – perusahaan di sektor ini akan bersaing di kompetisi bertaraf internasional, sehingga perusahaan akan menunjukkan performansi optimalnya.

Perusahaan sektor *basic industry and chemical* merupakan organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah. Selain itu industri ini menyokong beberapa keperluan industri lain di Indonesia, seperti industri *consumer goods*, industri *property*, serta beberapa industri lainnya. Sebagian besar perusahaan pada industri ini telah bersaing pada tingkat regional maupun internasional. Namun demikian, tidak semua perusahaan pada industri ini mengetahui pentingnya penyusunan pernyataan visi, misi, dan *strategic objective* yang sesuai dengan kaidah penyusunannya.

Mengidentifikasi visi, misi, dan *strategic objective* perusahaan saat ini merupakan sebuah titik awal yang logis untuk *strategic management* karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini yang mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan bahkan mungkin mensyaratkan tindakan tertentu (David, 2006).

Peter Drucker menyatakan pentingnya suatu organisasi memperhatikan visi dan misinya guna memperjelas objektivitas organisasi mereka sendiri dan untuk meningkatkan kesepakatan serta tanggung jawab dalam mencapai tujuan sebagai berikut

“Suatu bisnis tidak ditentukan oleh nama, dasar hukum, atau undang – undang pembentukannya. Bisnis ditentukan oleh misi bisnis. Hanya rumusan misi dan tujuan organisasi yang jelas akan memungkinkan adanya tujuan – tujuan bisnis yang jelas dan wajar..”

Selanjutnya, perusahaan membutuhkan sebuah *pattern* yang memperlihatkan sejauh mana posisi suatu perusahaan dalam suatu industri berdasarkan pemetaan pernyataan visi, misi, maupun *strategic objective*. Hal ini dijelaskan (Chermack, 2003) sebagai berikut :

“Dalam dunia yang berubah terlalu cepat pemimpin perusahaan – perusahaan maupun organisasi suatu industri

membutuhkan gambaran untuk membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan sulit tentang bagaimana para pemimpin organisasi nanti bisa memberikan keputusan terbaik agar perusahaan tetap ada dan mempertimbangkan masa depan untuk prediksi lebih baik.....Perusahaan telah lama berusaha untuk memahami lingkungan di mana mereka beroperasi. Semua ini digunakan perusahaan dalam melanjutkan langkah perubahan strategis.”

Hal tersebut berarti bahwa perubahan lingkungan industri pasti akan terjadi, sehingga diharapkan perusahaan akan selalu siap dan mudah beradaptasi dengan lingkungan yang baru. Salah satu langkah strategis yang bisa dilakukan perusahaan adalah dengan merumuskan ataupun merumuskan kembali visi, misi dan *strategic objectivenya* guna pembangunan kearah yang lebih efektif mencapai performansi optimal. Permasalahannya, tidak semua perusahaan memahami proses perumusan visi, misi, dan *strategic objective* tersebut sesuai dengan kaidah normatif yang dinilai efektif oleh para ahli.

### 1.2 Gambaran Umum Objek Penelitian

Sektor *Basic Industry and Chemical* di Indonesia terdiri dari lima subsektor pokok, yakni subsektor pengolahan keramik, subsektor pengolahan kayu dan kertas, subsektor pengolahan *plastic and packaging*, subsektor pengolahan semen, subsektor produsen *animal feed* dan subsektor pengolahan metal dan non metal. Pada subsektor keramik, cukup banyak perusahaan yang memproduksi keramik lantai dan dinding di Indonesia. Meningkatnya produksi keramik di dalam negeri terutama setelah bangkitnya kembali bisnis *property* baik di dalam negeri maupun di beberapa negara kawasan Asia ( PT Capricon

International Consult, 2007 ). Gambaran industri keramik di Indonesia dijelaskan sebagai berikut :

“Jumlah perusahaan yang bergerak dalam industri keramik lantai dan dinding dengan kapasitas produksi 331.049.500 m<sup>2</sup> dengan produksi flooring terbesar dimiliki oleh PT Mulia Keramik Indahraya dengan produksi sebesar 61.692.500 m<sup>2</sup> per tahun. Produsen terbesar kedua adalah PT Platinum Ceramics Industry dengan produksi sekitar 32.000.000 m<sup>2</sup> per tahun. .... Di Indonesia terdapat sekitar 55 perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan keramik, dan hanya sebagian kecil dari perusahaan tersebut yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia” ( PT Capricorn International Consult, 2007 ).

Berikut perusahaan subsektor pengolahan keramik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) :

1. PT Arwana Citra Mulia Tbk
2. PT Intikeramik Alamsari Tbk
3. PT Asahimas Flat Glass Tbk

Pada subsektor kayu dan kertas, kendala bahan baku menjadi masalah yang tidak mudah. Beberapa diantaranya dijelaskan oleh Capricorn International Consult (2007) sebagai berikut :

Pemerintah memberlakukan kebijakan ketat dalam industri perkayuan sehingga menyulitkan pemenuhan bagi produksi pulp. Namun dalam kondisi seperti itu masih ada beberapa perusahaan pulp yang mampu meningkatkan hasil produksinya. Tingginya permintaan dan harga di pasar dalam negeri dan internasional mendorong industri ini semakin berkembang. Sehingga dengan kemampuan produksi yang cukup besar maka impor kertas tulis cetak yang relative kecil tidak begitu berpengaruh terhadap *supply* dalam negeri.

Kertas tulis cetak selain dikonsumsi oleh industri besar seperti percetakan juga dikonsumsi oleh *end user* yaitu masyarakat. Dengan tingkatan konsumen yang berbeda tersebut maka sistem distribusinya pun mengikuti pola konsumsinya. Untuk industri

percetakan besar biasanya mendapatkan kertas dari produsen atau distributor karena tingkat konsumsinya besar. Sedangkan untuk konsumsi kecil dan masyarakat biasanya mendapatkan kertas dari retailer atau konverter yang telah memproses kertas dari pabrik menjadi ukuran yang diperlukan oleh konsumen.

Berikut perusahaan subsektor pengolahan kayu dan kertas yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) :

1. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk
2. PT Sumalindo Lestari Jaya Tbk
3. PT Pabrik Kertas Tjiwi Kimia

Sementara itu jumlah pabrik semen yang telah beroperasi secara komersial di Indonesia ada delapan perusahaan (kompas, Februari 2010)

Sedangkan untuk subsektor persemenan di Indonesia memiliki kondisi sebagai berikut :

“Subsektor persemenan saat ini sembilan produsen semen yang beroperasi di Indonesia yang terbagi atas 5 perusahaan milik pemerintah, yaitu Semen Gresik Group (SGG) yang menguasai sekitar 45% pangsa pasar semen, serta 4 perusahaan lainnya milik swasta, yaitu Indocement yang menguasai 30% pangsa pasar, Holcim Indonesia yang menguasai 15% pangsa pasar, dan produsen semen lainnya yang terbagi atas Semen Andalas, Semen Baturaja, Semen Bosowa, dan Semen Kupang, menguasai 10% pangsa pasar secara total. Dilihat dari penguasaan pangsa pasar tersebut, terdapat dua pelaku usaha yang mempunyai pangsa pasar sebagai *market leader*, yaitu SGG dan Holcim. Berdasarkan struktur pasar tersebut, pasar semen Indonesia adalah pasar oligopoli. Berdasarkan kapasitas produksinya, perusahaan semen swasta saat ini mempunyai kapasitas produksi yang lebih besar dibanding perusahaan semen milik negara

(BUMN), yaitu mencapai 60% dari total kapasitas produksi nasional, sisanya sebesar 40% milik BUMN. Perusahaan menengah mempunyai kapasitas produksi terbesar saat ini adalah PT Indocement TunggalPrakasa Tbk dengan kapasitas produksi sebesar 15,65 juta ton/tahun. Peringkat kedua adalah PT Holcim Indonesia Tbk dengan kapasitas terpasang 9.7 juta ton/tahun, sedangkan peringkat ketiga dikuasai oleh PT Semen Gresik Tbk dengan kapasitas produksi 8,65 juta ton/tahun. Selanjutnya adalah PT Semen Padang dengan kapasitas produksi 5,87 juta ton/tahun dan PT Semen Tonasa dengan kapasitas produksi 3,48 juta ton/tahun. SGG sendiri secara total memiliki kapasitas produksiterbesar, yaitu mencapai 20 juta ton/tahun. Total kapasitas produksisemen Indonesia di tahun sejak 2006 hingga 2008 tidak berubah, yaitu sebesar 46,54 jutaton/tahun. ”(Arga Paradita Sutiyono, 2010).

Berikut perusahaan subsektor persemenan dan petrokimia yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) :

1. PT Semen Gresik Tbk
2. PT Indocement
3. Titan Kimia Nusantara Tbk
4. PT Acidatama Tbk

Pada subsektor pengolahan metal dan non metal terdiri dari beberapa perusahaan. Diantaranya perusahaan pengolahan aluminium, perusahaan perkabelan, dan perusahaan produsen baja. Produsen kabel di Indonesia telah berkembang dan mampu memproduksi berbagai jenis kabel. Secara umum jenis kabel dibagi menjadi kabel listrik, kabel telekomunikasi, kabel kontrol, *fiber optic* dan kabel lainnya. Menurut catatan Departemen Perindustrian dari 48 pabrik kabel yang terdaftar pada tahun 2009, hanya 36 pabrik yang beroperasi (Majalah Indonesian Commercial Newsletter, Maret 2009).

Selain itu terdapat APKABEL (Asosiasi Pabrik Kabel Indonesia) yang menjadi sarana perkumpulan pabrik – pabrik kabel di Indonesia. Total kapasitas produksi produsen perkabelan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Total Kapasitas Produksi Produsen Kabel di Indonesia**

<b>Kategori Kabel</b>	<b>Kapasitas</b>
Telecommunication Cable	
a) Telephone Cable 22.150.000 kmsc	132.900 MT
b) Optic Fibre 795.000 kmsf	
Power Cable	1,590 MT
Special Cable	258.650 MT
Enammeled Wire	43.150 MT

Sumber : [www.apkabel.org](http://www.apkabel.org), 2011

Pada perusahaan produsen aluminium, secara umum industri aluminium nasional khususnya industri *aluminium sheet* dan *aluminium foil* belum berkembang optimal, hal ini ditunjukkan (Majalah Indonesian Commercial Newsletter, September 2009 ) sebagai berikut :

“Meski produksinya terus meningkat, namun kapasitas produksinya tetap stagnan. Dilihat dari sisi produksinya, industri aluminium nasional terus meningkat dari tahun ke tahun. Produksi *aluminium sheet* meningkat menjadi sebesar 61,9 ribu ton pada 2008 dibandingkan dengan 2004 masih 54,4 ribu ton. Demikian halnya dengan produksi aluminium foil dari sebesar 13,2 ribu ton pada 2004, naik

menjadi sebesar 13,6 ribu ton pada 2008. Namun di sisi lain sejak lima tahun lalu (2004-2008) kapasitas produksi industri *aluminium sheet* dan *aluminium foil* stagnan tidak mengalami penambahan kapasitas. Kapasitas produksi *aluminium sheet* tidak mengalami perubahan terapan sebesar 116 ribu ton per tahun. Sedangkan industri *aluminium foil* tercatat memiliki kapasitas produksi sebesar 20 ribu ton per tahun. Pada tahun 2009 produsen *aluminium sheet* dan *aluminium foil* terbesar yaitu PT. Alumindo Light Metal Industry Tbk akan meningkatkan kapasitas produksi *aluminium sheet* dan *aluminium foil* masing-masing menjadi 144.000 ton/tahun dan 20.000 ton/tahun dari sebelumnya masing-masing 70.000 ton/tahun dan 15.600 ton/tahun. Menurut data Departemen Perindustrian, di Indonesia terdapat produsen aluminium berjumlah sekitar 76 perusahaan. Terdiri dari produsen produk *aluminium alloy ingot*, aluminium ekstrusi, *aluminium sheet* dan *aluminium foil*. Hingga saat ini total kapasitas produksi aluminium nasional sekitar 136.000 ton per tahun untuk aluminium sheet dan aluminium foil. Sedangkan utilisasi pabrik aluminium di dalam negeri saat ini sudah mencapai sekitar 88%.”

Sementara itu, saat ini tercatat hanya ada 5 produsen aluminium sheet di seluruh Indonesia dengan total kapasitas produksi tercatat sebesar 116.000 ton per tahun dengan Maspion Grup sebagai produsen terbesar aluminium sheet di Indonesia

“Maspion Grup melalui dua anak perusahaannya yaitu PT. Alumindo Light Metal Industry Tbk (ALMI) dan PT. Indal Aluminum Industry merupakan produsen *aluminium sheet* terbesar di Indonesia. ALMI merupakan perusahaan aluminium terintegrasi, sebab ALMI juga memiliki pabrik *aluminium foil*. Dengan demikian produksi *aluminium sheet* nya dapat diserap oleh pabrik *aluminium foil*. Sebab salah satu industri pengguna produk *aluminium sheet*, adalah industri *aluminium foil*. Pada 2009 total kapasitas produksi industri *aluminium sheet* diperkirakan akan meningkat menjadi 190.000 ton/tahun. Menyusul rencana ALMI yang akan melakukan ekspansi dengan meningkatkan kapasitas produksinya menjadi 144.000 ton/tahun dari sebelumnya

hanya 70.000 ton/tahun.” (Majalah Indonesian Commercial Newsletter, September 2009 )”

Selanjutnya, secara umum kondisi industri baja di dalam negeri masih belum seimbang antara industri hulu dan hilir. Akibat keterbatasan industri baja hulu maka industri baja hilir dalam negeri masih sangat tergantung kepada bahan baku impor. Penyebabnya adalah tidak berkembangnya industri bahan baku bajalebaran yang kapasitas produksinya hampir tidak mengalami perubahan sejak 2004. Hal ini diulas (Majalah Indonesian Commercial Newsletter, Juni 2008 ) sebagai berikut :

“Hingga saat ini kapasitas produksi industri hulu baja lembaran ( *flat product* ) yang terdiri dari slab tidak mengalami perkembangan sejak 2004. Sebab Krakatau Steel satu-satunya produsen slab belum meningkatkan kapasitas produksi serta tidak adanya investasi baru di sektor ini. Namun untuk industri HRC/Plate dan CRC/Sheet mengalami peningkatan sejak 2007. Kapasitas produksi HRC/Plate nasional meningkat menjadi 2.300.000 ton per tahun dari sebelumnya 2.200.000 ton. Ini merupakan kontribusi dari Krakatau Steel dan Gunung Raja Paksi yang meningkatkan kapasitas produksinya. Industri CRC/Sheet juga mengalami pertumbuhan, saat ini kapasitas produksi meningkat menjadi 1.680.000 ton per tahun, dari sebelumnya 1.610.000 ton per tahun. Artinya terdapat penambahan kapasitas sekitar 70.000 ton. Saat ini satu-satunya produsen slab di Indonesia adalah Krakatau Steel. Pabrik yang memproduksi slab terdiri dari 2 unit masing-masing SSP-1 yang menggunakan teknologi MAN GHH dari Jerman. Sedangkan SSP-2 menggunakan teknologi dari Voest Alpine dari Austria.”

“Hingga saat ini kapasitas produksi industri hulu baja lembaran ( *flat product* ) yang terdiri dari slab tidak mengalami perkembangan sejak 2004. Sebab Krakatau Steel satu-satunya produsen slab belum meningkatkan kapasitas produksi serta tidak adanya investasi baru di sektor ini. Namun untuk industri HRC/Plate dan CRC/Sheet

mengalami peningkatan sejak 2007. Kapasitas produksi HRC/Plate nasional meningkat menjadi 2.300.000 ton per tahun dari sebelumnya 2.200.000 ton. Ini merupakan kontribusi dari Krakatau Steel dan Gunung Raja Paksi yang meningkatkan kapasitas produksinya. Industri CRC/Sheet juga mengalami pertumbuhan, saat ini kapasitas produksi meningkat menjadi 1.680.000 ton per tahun, dari sebelumnya 1.610.000 ton per tahun. Artinya terdapat penambahan kapasitas sekitar 70.000 ton. Saat ini satu-satunya produsen slab di Indonesia adalah Krakatau Steel. Pabrik yang memproduksi slab terdiri dari 2 unit masing-masing SSP-1 yang menggunakan teknologi MAN GHH dari Jerman. Sedangkan SSP-2 menggunakan teknologi dari Voest Alpine dari Austria.”

Berikut informasi perusahaan subsektor pengolahan metal dan nonmetal :

1. PT Kabelindo Tbk
2. PT Citra Tubindo Tbk
3. Indal Aluminium Industry Tbk
4. PT Pelat Timah Nusantara Tbk
5. Unggul Indah Cahaya Tbk
6. PT Barito Pasific Tbk
7. PT Alumindo Light Metal
8. PT Krakatau Steel Tbk
9. PT Lion Metal Works Tbk
10. Tembaga Mulia Semanan Tbk

Pada subsektor pengolahan *plastic and packaging* di Indonesia terdapat asosiasi para produsen kemasan yang disebut *Indonesian Packaging Federation*.

Saat ini kemasan pangan sangat beragam, seiring dengan meningkatnya FMCG (Fast Moving Consumer Goods) sehingga produsen bersaing ketat untuk meraih konsumen ([www.packindo.org](http://www.packindo.org),

2009) dengan menciptakan berbagai inovasi desain kemasan diiringi dengan pengawasan yang lebih ketat oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia.

Berbagai bahan kemasan seperti kertas, plastik, dan lain-lain banyak digunakan. Guna menjaga kualitas dan keamanan produk yang dikemasnya, dibutuhkan kemasan yang *food grade* yang dapat memenuhi standar keamanan pangan. Sehubungan dengan UU No.7 tahun 1996 tentang Pangan dan PP 28 tahun 2004 tentang keamanan Mutu dan Gizi Pangan, Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia telah menerbitkan *draft final* peraturan tentang Bahan Kemasan Pangan yang mengatur batas migrasi, bahan tambahan yang dilarang dan bahan tambahan yang diijinkan untuk kemasan pangan. Peraturan tersebut diimplementasikan pada bulan Agustus 2008

Gambaran mengenai tingkat konsumsi, penggunaan atau konsumsi plastik per kapita Indonesia per tahunnya masih jauh tertinggal dengan negara-negara ASEAN lainnya. Satu diantaranya dijelaskan oleh Menteri Perindustrian MS Hidayat Perindustrian MS Hidayat dalam acara peresmian production Line terbaru dari Biaxially-Oriented Polyester ([www.beritadaerah.com](http://www.beritadaerah.com), 2011)

”Industri plastik hilir termasuk industri *packaging* merupakan industri yang memiliki pasar prospektif di dalam dan luar negeri. Potensi konsumsi produksi plastik di Indonesia masih cukup besar, konsumsi plastik perkapita per tahun 10 Kg per tahun. Sementara Malaysia sudah mencapai 56 Kg, Singapura 93 Kg, dan Thailand sebesar 45 Kg. ... Seiring pertumbuhan ekonomi, kebutuhan plastik hilir di pasar dalam negeri terus meningkat. Selama ini produksi plastik kemasan hilir, banyak digunakan untuk memproduksi barang-barang kebutuhan sehari-hari makanan dan minuman, kosmetika, elektronika, farmasi, otomotif, minyak pelumas dan lain – lain.

Saat ini industri plastik kemasan terdiri 892 perusahaan

yang terdiri dari berbagai produk plastik. Kapasitas terpasang 2,35 juta ton per tahun, utilisasi sebesar 70% sehingga produksi rata-rata 1,65 juta ton per tahun. Dengan pencapaian industri plastik saat ini setidaknya telah menyerap tenaga kerja sebanyak 500.000 orang dengan investasi 2009 sebanyak Rp 27triliun. Namun masalah bahan baku di sektor hulu masih kurang dipastok dari dalam negeri, sehingga sebagian kebutuhan bahan baku harus diimpor. Meskipun struktur industri plastik sudah lengkap dari hulu ke hilir, masih ada tantangan, karena kapasitas produksi terbatas pada bahan baku polypropylene, misalnya tahun 2010 kita masih impor 485.000 ton dari kebutuhan 976.000 ton per tahun”

Berikut informasi perusahaan pengolahan *plastic dan packaging* :

1. PT Tri Polyta Tbk
2. PT Dynaplast
3. Asiaplast Industry Tbk
4. Sekawan Intipratama Tbk
5. PT Aneka Kemasindo Utama Tbk
6. PT Champion Pasific Indonesia Tbk
7. PT Ekhadarma International Tbk
8. PT Budi Acid Jaya Tbk
9. Pelangi Indah Canindo Tbk
10. PT Yanaprima Tbk

Pada subsektor pengolahan *animal feed*, secara umum, industri pakan ternak memiliki prospek yang baik di negara ini. Hal ini dijelaskan (Majalah Indonesian Commercial Newsletter, Mei 2008 ) sebagai berikut :

“Produksi ternak pakan dalam negeri telah meningkat 8,4% per tahun rata-rata dalam 5 tahun terakhir. Pada tahun 2007, produksi pakan ternak menyusut 7,7 juta ton dari 9,9 juta ton pada tahun sebelumnya . Investor asing masih

mendominasi industri pakan ternak dalam negeri seperti Charoen Pokphand, Japfa Comfeed, Sierad Produce, CJ Feed, koin emas, dan Sentra Profeed. Para produsen masih *relay* pada impor untuk bahan baku terutama biji-bijian jagung, yang diimpor terutama dari Amerika Serikat dan Brazil. Pemerintah berharap untuk meningkatkan penggunaan bahan baku yang diproduksi secara lokal, yang lebih murah dalam harga. Berdasarkan data dari GPMT Indonesia memiliki pabrik pakan ternak 42 beroperasi sampai 2008. Jumlah menurun dari 50 sebelumnya sebagai 8 perusahaan telah berhenti operasi.”

Berikut perusahaan pengolahan *animal feed* :

1. PT Sierad Produce Tbk
2. PT Sorini Agro Asia Corporindo Tbk
3. PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk
4. PT Malindo Feedmill Tbk

Pada tahun 2010, perekonomian Indonesia pada tumbuh 1.5% lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini ditunjukkan ( Annual Report Bank Indonesia, 2010 ) sebagai berikut :

“Perekonomian Indonesia pada tahun 2010 tumbuh mencapai 6.1% lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan tahun sebelumnya yang tercatat sebesar 4.6 % pertumbuhan ekonomi tersebut didukung oleh peran investasi dan ekspor yang meningkat. Peningkatan investasi pada tahun 2010 semakin menggembirakan mengingat sifatnya yang menambah kapasitas perekonomian sebagaimana diindikasikan oleh meningkatnya peran investasi nonbangunan, khususnya investasi mesin. Sementara itu perbaikan kinerja ekspor juga diikuti oleh semakin terdiversifikasinya komoditas dan pasar tujuan ekspor. Hal ini tercermin pada membaiknya kinerja sektor - sektor yang menghasilkan komoditas yang diperdagangkan secara internasional, khususnya industry pengolahan. Sedangkan nilai impor tahun 2010 meningkat 425 mejadi 102, 4 milyar dolar AS.Impor bahan baku masih menjadi komposisi impor dan mengindikasikan bahwa sejauh

ini peningkatan impor adalah untuk mendukung kegiatan produksi di sektor industri.”

Dari semua informasi ini, penulis ingin mengetahui bagaimanakah *pattern* perusahaan pada sektor *basic industry and chemical* ditinjau secara eksplisit dari pernyataan visi, misi, dan *strategic objective* dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dalam memenangkan persaingan di industri ini dikaitkan dengan penyusunannya apakah telah sesuai dengan kaidah normatif yang dirumuskan para ahli. Berdasarkan uraian diatas penulis mengangkat penelitian yang berjudul “**Studi Pernyataan Visi Misi, Strategic Objective dan Scenario Planning Pola Sebarannya pada Perusahaan Sektor Basic Industry and Chemical( Studi pada 16 Perusahaan Subsektor Pengolahan Keramik, Subsektor Pengolahan Kayu dan Kertas, Subsektor Pengolahan Plastic and Packaging, Subsektor Pengolahan Semen, Subsektor Produsen Animal Feed, dan Subsektor Pengolahan Metal dan Non metal yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia )**”.

### 1.3 Perumusan Masalah

- a. Apakah pernyataan visi, misi, dan *strategic objective* perusahaan – perusahaan sektor *basic industry and chemical* telah sesuai dengan kaidah umum atau norma – norma penyusunannya?
- b. Bagaimana pola sebaran perusahaan – perusahaan sektor *basic industry and chemical* berdasarkan visi, misi dan *strategic objective nya* ?

#### 1.4 Pembatasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis membatasi penelitian studi visi, misi dan *strategic objective* secara *cross section* dengan *snapshot* pada periode tertentu secara eksplisit dengan alasan penulis ingin mengevaluasi apakah pernyataan tersebut sesuai dengan kaidah normatif yang baik.

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang akan dibahas maka tujuan dari penelitian dengan judul tersebut adalah :

- a. Mengetahui kesesuaian pernyataan visi, misi, dan *strategic objective* perusahaan sektor *basic industry and chemical* dengan kaidah umum atau norma – norma penyusunanya.
- b. Mengetahui pola sebaran perusahaan – perusahaan sektor *basic industry and chemical* berdasarkan visi, misi dan *strategic objective* nya.

#### 1.6 Kegunaan Penelitian

- a. Bagi Pelaku dalam Industri  
Penelitian ini berguna bagi pelaku bisnis dalam *industri basic industry and chemical* untuk merumuskan kembali pernyataan visi, misi dan *strategic objective* perusahaan agar sesuai dengan kaidah yang berlaku.
- b. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan mengenai perumusan visi, misi dan *strategic objective* yang sesuai dengan kaidah umum.

c. Bagi Asosiasi Industri

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan perumusan visi, misi, serta *strategic objective* yang sesuai kaidah normatif sehingga dapat digunakan sebagai acuan *core thinking* ketika perusahaan – perusahaan di sektor basic industry and chemical akan bersaing di kompetisi bertaraf internasional.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Adapun rencana dari sistematika penulisan dalam proposal skripsi ini adalah sebagai berikut :

### BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian ini dijelaskan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian dan sistematika penulisan

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini dikemukakan landasan teori yang relevan dengan topik yang relevan dengan topik pembahasan, yang dijadikan landasan dalam pembahasan dan analisis permasalahan dalam penelitian.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang metodologi penelitian yang digunakan, variabel penelitian, objek penelitian, jenis dan teknik pengumpulan data, dan analisis data.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disampaikan mengenai pembahasan untuk permasalahan yang sudah dirumuskan sebelumnya. Dalam bab ini juga dilakukan analisis dari pengolahan data yang dikumpulkan dan akan dijelaskan interpretasi nya.

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini disampaikan mengenai kesimpulan dari penelitian ini berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dan memberikan saran-saran kepada pihak yang terkait.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 1.1 Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi, misi, dan *strategic objective* perusahaan pada sektor *basic industry and chemical* belum secara menyeluruh mengikuti kaidah umum (kriteria-kriteria) penyusunan visi, misi, dan *strategic objective* yang efektif. Hal ini terlihat dari pernyataan eksplisit visi, misi, dan *strategic objective* ketika dilakukan evaluasi normatif, masih banyak perusahaan yang kurang sesuai dengan panduan dan kriteria – kriteria dan parameter tentang visi, misi dan *strategic objective*.
2. Hasil penelitian pola sebaran dari matriks visi, misi, dan *strategic objective* yang peneliti sandingkan berdasarkan karakteristik dan parameter, menunjukkan bahwa:
  - a. Pola sebaran visi perusahaan sektor *basic industry and chemical* menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan pada sektor ini, yaitu sebesar 58.33 % menyatakan visinya dengan kriteria *graphic* dan *communicable*. Artinya para stakeholder maupun pihak lain yang berkaitan dengan perusahaan bisa mendapatkan pencitraan mengenai gambaran umum posisi perusahaan dan cita – citanya, selain itu kalimat yang digunakan dalam pernyataan visinya mudah untuk dipahami dan dimengerti. Namun bisa dilihat pula hanya 14 % perusahaan pada sektor ini menyatakan visinya secara *directional*. Kelompok ini mayoritas adalah perusahaan subsektor pengolahan keramik dan subsektor pengolahan metal dan non

metal seperti perusahaan produsen aluminium dan kabel. Selanjutnya, sebesar 8.33 % perusahaan pada sektor ini menyatakan visinya secara *desirable* dan 36.11% secara *feasible*. Artinya sebagian besar perusahaan telah terbiasa dengan lingkungan industrinya, serta dapat membaca peluang sehingga apa yang dicita-citakannya dapat dicapai dengan lebih mudah.

- b. Pola sebaran misi perusahaan sektor *basic industry and chemical* menunjukkan bahwa 50% perusahaan pada sektor ini menyatakan indikasi konsep diri pada pernyataan eksplisit misinya. Tiap subsektor perusahaan mewakili kategori kelompok ini. Kemudian sebesar 44.44 % perusahaan pada sektor ini menyatakan misinya dengan berfokus produk maupun berorientasi terhadap pertumbuhan, kelangsungan hidup, serta profitabilitas perusahaan. Tiap subsektor mewakili dalam kelompok perusahaan yang menyatakan misinya dengan berfokus produk. Sedangkan tidak ada perusahaan subsektor pengolahan keramik yang menyatakan misinya dengan berorientasi pertumbuhan, kelangsungan hidup, maupun profitabilitas perusahaan. Semua perusahaan yang berbentuk korporasi pasti menyatakan misinya dengan berorientasi pertumbuhan, profit, maupun kelangsungan hidup perusahaan. 11.11 % perusahaan pada sektor ini menyatakan misinya dengan berfokus teknologi. Semua subsektor mewakili kategori ini kecuali subsektor *animal feed*. Semua subsektor pengolahan keramik dan subsektor pengolahan kertas menyatakan misinya dengan berfokus pasar. Pada kategori ini sebesar 13.88 %.
- c. Pola sebaran *strategic objective* perusahaan sektor *basic industry and chemical* menunjukkan bahwa 66.67 % perusahaan pada sektor ini menuliskan *strategic objective*-nya secara spesifik. Semua

subsektor mewakili kategori ini kecuali subsektor produsen kabel. Kemudian sebesar 55.55 % perusahaan pada sektor ini menyatakan *strategic objective*-nya dengan *realistic*. Semua perusahaan subsektor pengolahan keramik menempati kategori ini, sedangkan subsektor lainnya hanya diwakili beberapa perusahaan. Sehingga perusahaan pengolahan keramik pada sampel penelitian selalu menyatakan *strategic objective*-nya secara *realistic*. Sebesar 50 % perusahaan pada sektor ini menyatakan *strategic objective*-nya memenuhi kriteria *attainable*. perusahaan pada kategori ini pasti juga memenuhi kriteria *realistic*. Beberapa perusahaan dari tiap subsektor mewakili kategori ini, sehingga sebarannya cukup merata. Selanjutnya sebesar 11.11% perusahaan pada sektor ini menyatakan *strategic objective*-nya dengan memenuhi kriteria *measurable*. Dengan angka yang sama sebesar 11.11% perusahaan pada sektor ini juga menunjukkan *time frame* pada pernyataan *strategic objective*-nya.

## 1.2 Saran

Dengan melihat kesimpulan diatas, peneliti menyarankan beberapa hal berikut ini:

### 1. Bagi Pelaku Industri

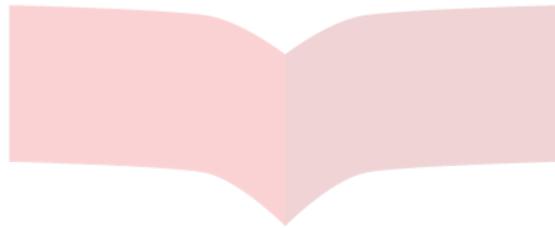
Sebaiknya perusahaan mengkaji ulang lagi visi, misi, dan *strategic objective*-nya agar sesuai dengan kaidah normatif dan teori yang berlaku.

### 2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti menilai penelitian ini masih jauh dari sempurna karena hanya menggunakan *snap shot* data pada moment tertentu saja. Peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya menggunakan sampel yang lebih banyak serta menggunakan metode *focus*

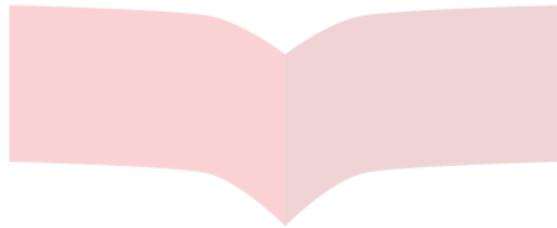
*group discussion* agar penelitian lebih valid dan mengurangi efek bias.

3. Penelitian ini memiliki kelemahan sebagai berikut :
  - a. Semua data yang digunakan penulis adalah data sekunder
  - b. Terjadi bias karena penilaian subjektif
  - c. Perlu pengkajian ulang karena keadaan industri sangat turbulence



145

Telkom  
University



146

Telkom  
University

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Maman., Sambas A., M. ( 2011). *PanduanPraktisMemahamiPenelitian :Bidang-Sosial-administrasi-Pendidikan*.Bandung :PustakaSetia
- Akdon. (2007). *Strategic Management For Educational Management* (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan). Bandung: Alfabeta.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). *The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. Journal of Management Studies. Volume 35, Issue 6, pages 823–853* [Online]. Tersedia: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00121/abstract> [01 Februari 2012]
- Bungin, H. Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif-Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Politik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Chermack,Thomas . (2003).*Studying scenario planning: Theory, researchsuggestions, and hypotheses*. University of Minnesota
- Cooper, Donald R., & Schindler, P.S. (2006) *Business Research Methods. (9th ed.)*. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- David, Fred R (2009). *ManajemenStrategis: Konsep* (edisi 12). Jakarta: SalembaEmpat
- David. Fred, R (2004). *ManajemenStrategiKonsep*. Jakarta: PT Prehlindo
- Gaffar, Fakry. (1997) *Indonesia Menjelang 2020 : Kemajemukan, Pembangunan Nasional dan Tantangan Global Dalam Mimbar Pendidikan* No. 1 Tahun XVI 1997

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane., Hoskisson, Robert E. (2001). *ManajemenStrategi: DayaSaingdanGlobalisasi; Konsep* (edisiPertama). Jakarta: SalembaEmpat

[http://www.asiasecurities.co.id/sys12x/images/stories/Riset%20Desember/outlook\\_semen\\_2010.pdf](http://www.asiasecurities.co.id/sys12x/images/stories/Riset%20Desember/outlook_semen_2010.pdf)<http://www.indocement.co.id/en/upload/others/annual-30.pdf>

Indonesian Commercial Newaletter. (2008). *Market Intelligence Report on Animal Feed Industry in Indonesia/* [Online]. Tersedia: <http://www.datacon.co.id/animal%20feed%20industry.html> (Agustus 2011)

Indonesian Commercial Newaletter. (2008). *Market Intelligence Report Perkembangan Industri Lembaran Baja di Indonesia /* [Online]. Tersedia: <http://www.datacon.co.id/Baja2008Ind.html> (Agustus 2011)

Indonesian Commercial Newaletter. (2009). *Market Intelligence Report Perkembangan Industri Kabel di Indonesia /* [Online]. Tersedia: <http://www.datacon.co.id/Kabel1-2009.html> (Agustus 2011)

Indonesian Commercial Newaletter. (2009). *Market Intelligence Report Perkembangan Industri Aluminium Sheet dan Aluminium Foil di Indonesia /* [Online]. Tersedia: <http://www.datacon.co.id/Al-Stainless1-2009.html> (Agustus 2011)

Indriarto M.Sc., Akuntan, Nur Dr. &SupomoM.Si.Akuntan, Bambang Drs. (1999).*Metodologipenelitianbisnisutukakuntansi&manajemen*(edisiPertama).Yogyakarta: BPFE.

Kumar Sen, Salil,. (2007).*Societal, Enviromental and Stakeholder Drivers Of Competitive Advantage In International Firm.* International Journal .

Kuncoro, Mudrajad. 2003. *MetodeRisetuntukBisnisdanEkonomi*.Jakarta :Erlangga

- Leask G., & David Parker ( 2006 ). *Strategic Group Theory : Review, Examination, and Application in the UK Pharmaceutical Industry* : Journal of Management Development, Vol.25 Iss: 4, pp.386-408 [Online]. Tersedia: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1179/1/JMD%20-%20Strategic%20Group%20Theory%20Revised1.pdf> (17 Oktober 2011)
- Manurung, Senti Fitri (2011). *Pernyataan Visi Misi dan Produktivitas Kerja (Studi Korelasi Tentang Pernyataan Visi dan Misi PT PLN Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT PLN Wilayah Sumatera Utara)*. Skripsi S1 pada Program Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara Medan: Tidak Diterbitkan
- Morse, J.M. (2009). *Mixing Qualitative Methods, Qualitative Health Research*. Sage Publications: London
- Muhammad, Feraz, Al-Azzah, & Yahya, A. (2010). *Quality Procedures to Review, Mission, Vision and Objectives in Higher Educational Institutions: Eurojournal Publishing. Inc, ISSN 1450-216X Vol.45 No.2, pp. 168-175* [Online]. Tersedia: [www.eurojournals.com/ejsr\\_45\\_2\\_02.pdf](http://www.eurojournals.com/ejsr_45_2_02.pdf) [30 September 2011]
- Nawawi, Hadari (2005). *ManajemenStrategi*, Yogyakarta: GadjahMada Pers.
- Pearce John A.,& Robinson R.B. Jr. (2007). *ManajemenStrategis-Formulasi, Implemetasi dam Pengendalian* (edisi 10 buku 1). Jakarta: SalembaEmpat.
- Porter, Michael E. (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing (Edisi Revisi Terjemahan)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Purwanto, Iwan. (2007). *ManajemenStrategi*. Bandung: YramaWidya.

- Rangkuti, Freddy.(2005). *RisetPemasaran* (CetakanKetujuh).Jakarta: PT. GramediaPustakaUtama.
- Reider, Rob. (2002). *Operational Review: Maximum result at Efficient Cost* (3<sup>rd</sup> edition). John Willey & Sons, Inc
- Robbins, Stephen P., &Coutler, Mary. (2003) *Management* (7<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall
- Sekaran, Uma. (2006). *Reaserch Method for Bussiness*.Jogjakarta :SalembaEmpat.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research methods for business (metodologipenelitianuntukbisnis)*. Jogjakarta: SalembaEmpat.
- Setyadin, Bambang. (2005). *Reduksi data melalui analisis faktor eksploratori*. Makalah disajikan dalam Lokakarya Penelitian Kuantitatif di Malang. Malang: Pusat Penelitian Universitas Negeri Malang tanggal 8-12 Desember.
- Spencer, Julian dan Wood, (2005).*More than just Audit?indicators of extended values of external au of editor to finacial manager*. England: University Greenwich
- StudimengenaiPerkembanganIndustriKeramikLantaidanDinding di Indonesia Tahun*(2005). Jakarta : Capricorn International Consult.
- StudiTentangProspekIndustridanPemasaran PLASTIK di Indonesia.*(2007). Jakarta :Capricon International Consult, Inc.
- Study tentangIndustridanPemasaran Semen 2006 danProspek 2007 – 2011.* (2006). Jakarta :Capricon International consult.
- Sugiyono. (2005). *MemahamiPenelitianKualitatif* .Bandung :Alfabeta
- Sugiyono.(2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thompson,Arthur A.JR., Lonnie Strickland & John E. Gamble.(2010). *Crafting and Executing Strategy ( The Quest for Competitive*

*Advantage : Concept and Cases*) 17<sup>th</sup> Edition. New York :Mc-Graw Hill

Tripathi, Shruti. (2007). *Basic Chemical Industry of India : An Analysis*  
Journal of Business Strategy and Execution .

W.Chan Kim dan Renee Muborgne (2004).*Blue Ocean Strategy*.HarvardBussinessReview edisioktober 2004.

Website :

Wheelen, L.Thomas & David J. Hunger. (2010). *ManajemenStrategis*  
(Cetakan II). Yogyakarta: Andi.

Wibisono, Darmawan, (2006) .*ManajemenKinerja ,Desain,*