

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Hasil analisis pada Bab 5 menunjukkan bahwa keberhasilan SIG dalam memasuki pasar Amerika Serikat dan untuk melakukan pengiriman semen secara barkala setiap tahunnya diperoleh melalui jalinan kemitraan atau aliansi dengan TCC. Terjalannya aliansi ini secara resmi pada tahun 2021 juga merupakan salah satu faktor yang mendorong perluasan pasar SIG ke Amerika Serikat baru dapat dimulai oleh SIG pada tahun tersebut. Dengan adanya aliansi ini, SIG mampu mengakses pasar Amerika Serikat yang sebelumnya tidak dapat dilakukan perusahaan tanpa volume pengiriman yang besar. Jalinan aliansi antara SIG dengan TCC tidak hanya membuka akses bagi SIG untuk melakukan ekspor semen ke pasar Amerika Serikat, melainkan juga memberikan pendanaan kepada SIG dan akses menuju pasar di negara lain.

Analisis juga memperlihatkan bahwa keberhasilan SIG dalam melakukan perluasan ke pasar negara maju, dalam hal ini adalah pasar Amerika Serikat, didukung oleh strategi yang berbeda dengan perluasan pasar perusahaan dari negara berkembang ke negara berkembang lain atau perusahaan dari negara maju ke negara berkembang. Hal tersebut dapat dilihat dari metode perolehan akses ke pasar Amerika Serikat melalui keterhubungan SIG dengan entitas global, yaitu TCC. Tanpa keterhubungan dengan TCC, SIG belum mampu memasuki pasar Amerika Serikat yang merupakan salah satu pasar paling potensial karena beberapa kondisi yang harus dihadapi SIG. Selain dari kepabilitas brand SIG yang belum mampu bersaing di pasar tersebut, SIG juga harus menghadapi standar ASTM yang diterapkan di negara tersebut. Ditambah lagi, SIG juga memiliki keterbatasan internal berupa jaringan distribusi yang tidak memungkinkan bagi SIG untuk melakukan pengiriman ke Amerika Serikat dalam jumlah yang sedikit. Akan tetapi, melalui kerja sama dengan TCC, SIG mampu memasuki pasar Amerika Serikat dengan mengeksport produk semen dan klingkernya secara terus menerus setiap tahunnya sebesar satu juta ton per tahun.

Strategi yang digunakan SIG dalam melakukan perluasan pasar ini dapat dianalisis dengan menggunakan kerangka *Linkage, Leverage, dan Learning*. Kerangka atau model ini menunjukkan bahwa keberhasilan SIG dalam mengakses pasar Amerika Serikat dimulai dengan menerapkan praktik *linkage* dengan TCC. Praktik ini dilakukan melalui pembentukan aliansi modal dan bisnis melalui transaksi pembelian terhadap 15% saham anak perusahaan SIG oleh TCC. Setelah berhasil melakukan *linkage*, SIG menerapkan praktik *leverage* dengan menggunakan pengaruh yang dimiliki TCC untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dihadapinya dalam upaya memperluas jangkauan bisnisnya di pasar global. Dalam kasus ini, SIG memanfaatkan pengaruh TCC berupa jaringan bisnisnya di Amerika Serikat sehingga SIG dapat melakukan ekspor ke negara tersebut. Keberhasilan dalam memperoleh akses ke pasar Amerika Serikat tertuang dalam kesepakatan antara kedua perusahaan yang menyatakan bahwa TCC akan melakukan pengiriman semen dan klinker ke AS dari hasil produksi SIG setidaknya sebesar 500 ribu ton pertahun. Setelah memperoleh akses tersebut, SIG melakukan praktik *learning* dengan meningkatkan menginternalisasi pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh melalui *linkage* dan *leverage* terhadap TCC. Salah satu langkah perusahaan untuk adalah dengan melakukan pembangunan fasilitas produksi dan distribusi yang digunakan untuk melakukan produksi dan distribusi semen agar sesuai dengan kebutuhan yang diminta oleh pasar Amerika Serikat. Analisis terhadap strategi SIG dalam melakukan perluasan pasar ke Amerika Serikat melalui kerangka LLL menunjukkan bahwa SIG tidak melakukan perluasan pasar dengan mengandalkan keunggulan internal sejak awal, melainkan melalui proses membangun jaringan, mengeksploitasi relasi, dan menginternalisasi pengalaman yang diperoleh. Strategi ini mencerminkan pola umum dari EMNC untuk mengejar ketertinggalan terhadap DMNC agar dapat menjadi pemain penting dalam pasar global. Dengan demikian, perluasan pasar SIG ke pasar Amerika Serikat merupakan representasi konkret dari fenomena EMNC yang tidak hanya memperluas pasar secara oportunistik, tetapi juga melalui strategi sistematis yang didukung kerangka teoritis LLL. Penelitian ini turut menegaskan bahwa teori LLL

relevan dan aplikatif untuk memahami dinamika internasionalisasi perusahaan dari negara *emerging market* yang ingin menembus pasar negara maju.

Dalam melakukan perluasan pasar ke Amerika Serikat, SIG tidak hanya memanfaatkan jaringannya dengan pihak swasta seperti TCC, melainkan juga jaringannya dengan pemerintahan Indonesia dan perusahaan BUMN lainnya. Baik secara langsung maupun tidak langsung, peran dan dukungan pemerintah memberikan pengaruh positif bagi keberhasilan perluasan pasar semen Indonesia untuk pertama kalinya ke pasar Amerika Serikat. Dengan keberhasilan ekspansi ini, SIG diharapkan dapat menjadi pembuka gerbang yang lebih luas lagi bagi perusahaan lainnya dari Indonesia di masa depan.

6.2. Saran

6.2.1. Saran Akademis

Untuk para akademisi, penulis menyarankan agar dapat memperbanyak kajian mengenai analisis strategi perusahaan dari negara berkembang ke negara maju agar perusahaan-perusahaan dari negara maju memiliki lebih banyak pedoman dalam merancang strategi untuk melakukan perluasan ke pasar global, termasuk ke negara maju. Selain itu, penulis menemukan bahwa terdapat beberapa aspek yang menarik untuk diteliti lebih lanjut dalam kasus ini. Salah satunya yaitu alasan dibalik kaputusan TCC untuk menjalin kemitraan dengan perusahaan dari Indonesia dan bukan dari negara lain.

6.2.2. Saran Praktis

Saran praktis ditujukan untuk seluruh perusahaan dari negara maju, khususnya dari Indonesia, yang memiliki visi untuk menjadi pemain penting di pasar global. Penulis menyarankan kepada para perusahaan tersebut agar menerapkan praktik LLL sebagaimana yang diterapkan oleh SIG untuk melengkapi kekurangan kapasitas internalnya dan mengatasi tantangan dari eksternal. Akan tetapi, dalam menjalin kemitraan dengan entitas global, perusahaan perlu memiliki target yang jelas sehingga dapat menentukan mitra dengan karakteristik yang tepat.

Selain itu, penulis juga memberikan saran kepada SIG untuk lebih aktif dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan luar negeri yang berpotensi

memberikan sumber daya global bagi SIG. Hal ini didukung oleh temuan pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa kerjasama dengan entitas global mampu memberikan dampak positif bagi perusahaan. Penulis juga menyarankan agar SIG dapat memaksimalkan manfaat dari jaringan bisnis yang telah terbentuk bersama TCC sehingga dapat semakin memperluas jangkauan perusahaan di pasar global