



**ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN *MARKET SHARE* DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *ANALYSIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* DAN *SWOT ANALYSIS* PADA  
PT. SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR DI PURWODADI**

**Oleh:**

**Nama: Agus Widodo**

**NPM: 16510048**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE, M.M**

**NIDN: 0-6060962-01**

**Hj. Tjiptowati Endang Irianti, SE, M.Si**

**NIDN: 0-6090664-01**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTER SUDIRMAN GUPPI  
(UNDARIS)**

**2020**



**ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN *MARKET SHARE* DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *ANALYSIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* DAN *SWOT ANALYSIS* PADA  
PT. SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR DI PURWODADI**

**Oleh:**

**Nama: Agus Widodo**

**NPM: 16510048**

**Dosen Pembimbing:**

**Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE, MM**

**NIDN: 0-6060962-01**

**Hj. Tjiptowati Endang Irianti, SE, M.Si**

**NIDN: 0-6090664-01**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DARUL ULUM ISLAMIC CENTER SUDIRMAN GUPPI  
(UNDARIS)**

**2020**

# PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN *MARKET SHARE* DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *ANALYSIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* DAN *SWOT ANALYSIS* PADA  
PT. SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR DI PURWODADI**

Oleh:

Nama: Agus Widodo

NPM: 16510048

Bahwa skripsi ini layak diujikan. Telah mendapatkan Persetujuan pada tanggal:

.....

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping

Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE, MM  
NIDN: 0-6060962-01

Hj. Tjiptowati Endang Irianti, SE, M.Si  
NIDN: 0-6090664-01

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Sri Rahayu, SE., M.Si  
NIDN: 0-6060569-01

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN *MARKET SHARE* DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *ANALYSIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* DAN *SWOT ANALYSIS* PADA  
PT. SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR DI PURWODADI**

Oleh:

Nama: Agus Widodo

NPM: 16510048

Skripsi ini telah diajukan dan mendapatkan pengesahan pada tanggal :

.....

Tim Penguji Ketua

Dr. Sri Rahayu, SE., M.Si

NIDN: 0-6060569-01

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping

Dr. Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE. MM

NIDN: 0-6060962-01

Hj. Tjiptowati Endang Irianti, SE, M.Si

NIDN: 0-6090664-01

## **MOTTO**

“ Memulai dengan penuh keyakinan ”

“ Menjalankan dengan penuh keikhlasan ”

“ Menyelesaikan dengan penuh kebahagiaan ”

“ Sesungguhnya, jika engkau menghabiskan jatah gagalmu, engkau mau tidak mau akan berhasil “

**(Mario Teguh)**

### **Kupersembahkan Skripsi saya ini untuk :**

1. Ibunda tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, doá, motivasi dan kesabarannya.
2. Almarhum Ayah yang sudah terlebih dahulu dipanggil yang maha kuasa.
3. Istri yang selalu mendukung dan mendoakan agar diberi kemundahan dan kelancaran dalam mengikuti tiap tiap perkuliahan
4. Saudara-saudaraku dan seluruh keluarga besar yang saya sayangi.
5. Seluruh sahabat, teman-teman & rekan

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor dalam menghadapi perubahan peta persaingan pasar untuk perebutan *market share* serta menetapkan strategi bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif dalam meningkatkan *market share* Semen Gresik ditengah persaingan pasar yang semakin ketat. Munculnya gap strategi bisnis, gap *market share*, gap bisnis model kanvas, gap analisis SWOT

Jenis penelitian saya ini penelitian kualitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *probability sampling*. Teknik pengumpulan dilakukan dengan teknik *Disproportionate Stratified Random Sampling*, dan *trianggulasi* (gabungan). Analisis data strategi bisnis dalam meningkatkan *market share* dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis *business model canvas* dan *SWOT analysis*.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa melalui pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* dan analisa SWOT maka ditemukan bahwa penyebab utama *market share* pada PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi tidak meningkat signifikan bahkan cenderung stagnan, tergambar pada analisa kekuatan dan kelemahan implementasi elemen-elemen *Business Model Canvas* dan analisa peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis *Matriks Grand Strategy* menunjukkan bahwa perusahaan berada pada Kuadran I strategi yang cocok untuk diterapkan di PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi adalah strategi kerjasama melalui Integrasi Vertikal dan Strategi ekspansi pasar melalui Diversifikasi Konglomerat. Sedangkan hasil analisis *Quantitative Strategies Planning Matriks (QSPM)* memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi pertumbuhan yang agresif (mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentasion new*), memberikan reward ke team pemasaran )) yang telah diformulasikan, hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi dari pada strategi yang lain.

**Kata Kunci** : Strategi bisnis, market share, Analisis *Business Model Canvas* dan *SWOT Analysis*

## ABSTRAK

This study aims to analyze the business strategies implemented at PT Semen Indonesia Distributor in the face of changes in the market competition map for market share and to determine business strategies that have a competitive advantage in increasing the market share of Semen Gresik amid increasingly fierce market competition. The emergence of business strategy gaps, market share gap, canvas model business gap, SWOT analysis gap

The type of my research is qualitative research, namely a research method based on the philosophy of postpositivism, used to examine the conditions of natural objects, where the researcher is an instrument, the sampling of data sources is carried out by probability sampling. The collection technique is done by using Disproportionate Stratified Random Sampling, and triangulation (combined). Data analysis of business strategies in increasing market share is done by using a business model canvas analysis approach and SWOT analysis.

The results of the research conducted show that through the Business Model Canvas (BMC) approach and SWOT analysis, it is found that the main cause of the market share at PT Semen Indonesia Distributor Purwodadi Branch does not increase significantly even tends to stagnate, as illustrated in the analysis of the strengths and weaknesses of the implementation of the elements of the Business Model. Canvas and analysis of opportunities and threats from external factors of the company. Based on the results of the Grand Strategy Matrix analysis, it shows that the company is in Quadrant I which is a suitable strategy to be implemented in PT. Semen Indonesia Distributor Purwodadi Branch is a cooperation strategy through vertical integration and market expansion strategy through conglomerate diversification. Meanwhile, the results of the Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM) analysis show that among the aggressive alternative growth strategies (gaining new market share (new segmentation), rewarding the marketing team) that have been formulated, the QSPM results provide a higher value than the strategy other.

**Keywords** : Business strategy, market share, Business Model Canvas and SWOT Analysis

## **KATA PENGANTAR**

Dengan kerendahan hati dan ucapan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia hikmat dan pengetahuan serta bimbingan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul: **ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN *MARKET SHARE* DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *ANALYSIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)* DAN *SWOT ANALYSIS* PADA PT. SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR DI PURWODADI**

Penulisan ini disusun untuk memenuhi dan melengkapi syarat-syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis UNDARIS. Penyelesaian skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan, motivasi dan perhatian dari berbagai pihak yang sangat berarti bagi penulis. Tidak ada sesuatu yang patut penulis berikan selain ucapan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Hono Sejati, SH,M.Hum. selaku Rektor UNDARIS yang telah memberi kesempatan untuk menimba ilmu di UNDARIS.
2. Ibu Dr. Sri Rahayu, SE., M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS
3. Ibu Dr.Dra. Hj. Edy Dwi Kurniati, SE, MM selaku pembimbing pertama yang dengan sabar membimbing serta menyumbangkan saran pemikiran yang sangat berguna dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis haturkan banyak terimakasih.
4. Ibu Hj. Tjiptowati Endang Irianti, SE, M.Si Selaku pembimbing kedua yang dengan segala kesabarannya telah berkenan meluangkan waktu,



memberikan arahan, kritik dan saran yang sangat berharga dalam penyelesaian skripsi ini, penulis haturkan banyak terimakasih.

5. Seluruh dosen, staff dan karyawan Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman GUPPI (UNDARIS).
6. Seluruh teman-teman Progam Studi S-1 Ekonomi angkatan 2016 Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNDARIS yang telah memberikan motivasi dan semangat bagi penulis selama penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna mengingat kemampuan dan pengetahuan penulis yang sangat terbatas. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

Salatiga, 8 Agustus 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

PENELITIAN SKRIPSI.....	i
PENELITIAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN USULAN PENELITIAN SKRIPSI .....	iii
PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Definisi dan Istilah .....	11
F. Sistematika Penulisan .....	13
BAB II LANDASAN TEORI .....	14
A. Kajian Pustaka .....	14
1. Konsep Dasar Manajemen Strategi.....	14
a. Pengertian Strategi .....	14
b. Manajemen Strategi .....	19
c. Strategi Bisnis .....	22
B. Bentuk dan Wujud, Tingkat Manajemen Strategi.....	24
1. Bentuk dan Wujud Strategi Bisnis di PT. Semen Indonesia Distributor.....	24

2. Tingkat Strategi Bisnis .....	24
C. Hubungan Model Bisnis dengan Strategi Bisnis .....	28
D. Business Model Canvas .....	29
1. Business Model Canvas .....	29
2. Business Model Canvas yang ada di PT Semen Indonesia Distributor.....	38
E. SWOT Analysis, Matrix SWOT .....	46
1. SWOT Analysis .....	46
2. SWOT Analisis yang ada di PT SID.....	46
3. Matrix SWOT .....	46
F. Mendesain Strategi Bisnis dengan pendekatan BMC dan SWOT	55
G. Pengertian Market Share .....	57
1. Market Share di PT Semen Indonesia Distributor.....	61
H.QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix .....	61
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>72</b>
A. Jenis Penelitian .....	72
B. Lokasi Penelitian dan alasan pemilihan Judul .....	74
C. Populasi, Sampel, Teknik Sampling .....	75
D. Jenis dan Sumber Data .....	77
E. Variabel Penelitian dan Indikator Penelitian .....	79
F. Metode Pengumpulan data.....	81
G. Analisis Data.....	82
<b>BAB IV PEMBAHASAN .....</b>	<b>89</b>
A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....	89
1. Sejarah Singkat PT. Semen Indonesia Distributor .....	89
2. Strategi di PT Semen Indonesia Distributor .....	92
3. Wilayah Pemasaran .....	95
4. Struktur Organisasi .....	97
B. Hasil Penelitian.....	99
1. Analisis strategi bisnis .....	99

2. Analisis market share .....	100
3. Analisis BMC .....	101
a. <i>Customer segment</i> .....	102
1) <i>Segmen Retail</i> .....	102
2) <i>Segmen Prefabricator</i> .....	103
3) <i>Segmen Proyek</i> .....	103
b. <i>Value Proposition</i> .....	104
c. <i>Saluran (Channels)</i> .....	106
d. <i>Customer Relationship</i> .....	107
e. <i>Arus Pendapatan (Revenue Streams)</i> .....	108
f. <i>Sumber daya utama (Key resources)</i> .....	108
g. <i>Aktivitas Kunci (Key Activities)</i> .....	109
h. <i>Kemitraan Utama (Key Partners)</i> .....	109
i. <i>Cost Structure / Struktur Biaya</i> .....	110
4. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	116
a. Analisis <i>STEEPLE</i> .....	117
1) <i>Social/Demographic</i> .....	117
2) <i>Technology</i> .....	118
3) <i>Economics</i> .....	118
4) <i>Environmental</i> .....	120
5) <i>Political</i> .....	120
6) <i>Legal</i> .....	120
7) <i>Ethical</i> .....	121
b. Analisis <i>Five Forces</i> .....	121
1) <i>Rivalry Among Existing Competitors</i> .....	122
2) <i>Threats of New Entrants</i> .....	122
3) <i>Threats of Substitute Products or Services</i> .....	123
4) <i>Bargaining Power of Suppliers</i> .....	123
5) <i>Bargaining Power of Buyers</i> .....	123
5. Analisis kekuatan ( <i>strength</i> ) dan kelemahan ( <i>Weaknesses</i> ) .....	124
6. Analisis Peluang ( <i>Opportunities</i> ) dan Ancaman ( <i>Threats</i> ).....	126

7. <i>Strategy Formulation</i> atau Analisis SWOT.....	128
8. Analisis QSPM.....	136
C. Pembahasan.....	142
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	149
A. Kesimpulan .....	149
B. Saran – saran .....	151
DAFTAR PUSTAKA .....	152

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Market Share tahun 2014-2018 .....	2
Tabel 1.2	Gap Strategi bisnis .....	3
Tabel 1.3	Gap Market Share .....	5
Tabel 1.4	Gap Bisnis Model Kanvas .....	7
Tabel 1.5	Gap Analisis SWOT .....	8
Tabel 2.1	Strategi Bisnis yang dijalankan di PT SID.....	25
Tabel 2.2	BMC PT Semen Indonesia Distributor .....	40
Tabel 2.3	Analisis SWOT di PT Semen Indonesia Distributor .....	47
Tabel 2.4.	Matriks Evaluasi Kekuatan dan Kelemahan (EFI) .....	50
Tabel 2.5	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman ..	53
Tabel 2.6	Analisis SWOT .....	53
Tabel 2.7	Matriks SWOT.....	55
Tabel 2.8	Market Share tahun 2014-2018 .....	62
Tabel 2.9	Contoh Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) .	64
Tabel 2.10	Contoh QSPM.....	68
Tabel 2.11	Penelitian terdahulu .....	69
Tabel 3.1	Data Populasi dan Sampel.....	77
Tabel 3.2	Variabel dan Indikator Penelitian .....	80
Tabel 3.3	Skala Likert .....	82
Tabel 4.1	Wilayah Pemasaran.....	96
Tabel 4.2	Market Share per Kecamatan .....	100

Tabel 4.3	Rilis rata-rata pelaku usaha .....	102
Tabel 4.4	Market Share Purwodadi .....	102
Tabel 4.5	Tabel Elemen <i>Business Model Canvas</i> (BMC) .....	112
Tabel 4.6	BMC Baru .....	115
Tabel 4.7	Pertumbuhan Jumlah Penduduk Th 2016–2019 di Purwodadi	118
Tabel 4.8	Pertumbuhan PDB (dalam milyar) tahun 2015-2019 .....	120
Tabel 4.9	Tabel Kekuatan dan Kelemahan .....	126
Tabel 4.10	Matriks IFAS .....	127
Tabel 4.11	Tabel Peluang dan Ancaman .....	128
Tabel 4.12	Matriks EFAS .....	129
Tabel 4.13	Populasi dan Sampel .....	130
Tabel 4.14	Analisis SWOT Kualitatif .....	131
Tabel 4.15	Analisis SWOT Kuantitatif .....	132
Tabel 4.16	Data Penilaian Daya Tarik Industri.....	139
Tabel 4.17	Hasil Analisis QSPM .....	140
Tabel 4.18	Strategi dan Contohnya QSPM.....	141

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tingkatan Strategi .....	29
Gambar 2.2	Business Model Canvas dalam bentuk panggung .....	34
Gambar 2.3	Diagram SWOT .....	43
Gambar 3.1	Kerangka Pikir .....	73
Gambar 3.4	Skala Likert.....	82
Gambar 3.5	Product Life Cycle .....	82
Gambar 3.6	Tahap Product Life Cycle .....	83
Gambar 4.1	Sejarah PT Semen Indonesia Distributor .....	91
Gambar 4.2	Strategi PT Semen Indonesia Distributor .....	92
Gambar 4.3	Struktur Organisasi.....	98
Gambar 4.4	Flowchat .....	99
Gambar 4.5	Model <i>Five Forces</i> .....	122
Gambar 4.6	Matriks Grand Strategy .....	130



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sejak awal tahun 2010 sudah berlaku kerja sama ekonomi dan perdagangan bebas antara negara-negara di kawasan Asean dan China yang dikenal dengan nama *Asean - China Free Trade Area (ACFTA)*. Selanjutnya bulan Desember tahun 2015 dibentuk *Asean Economic Community (AEC)* atau Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang merupakan sebuah komunitas yang tujuan utamanya melakukan integrasi ekonomi agar terjadi stabilitas dan percepatan pertumbuhan ekonomi di negara-negara di kawasan Asean dalam menghadapi globalisasi ekonomi dunia.

Kerjasama ekonomi tersebut berpengaruh langsung terhadap arus barang dan jasa, arus permodalan bahkan arus tenaga kerja bebas keluar masuk di negara-negara yang berada di kawasan Asean. Itulah sebabnya investasi modal, produk-produk china dan tenaga kerja china akhir-akhir ini semakin banyak masuk di negara-negara yang terletak di kawasan Asean. Negara yang dijadikan tujuan utama adalah Negara Republik Indonesia karena memiliki wilayah yang luas dan jumlah penduduk yang banyak sehingga merupakan potensi pasar yang menggiurkan.

Salah satu arus barang dan investasi yang masuk di Indonesia adalah produk semen dan industri semen. Bertambahnya pemain baru yang bergerak di industri semen menambah sengitnya persaingan pasar semen nasional yang sekaligus menyebabkan terjadinya perubahan peta persaingan pasar semen di Indonesia. Di tahun 2020 akan segera beroperasinya pabrik semen Grobogan akan semakin

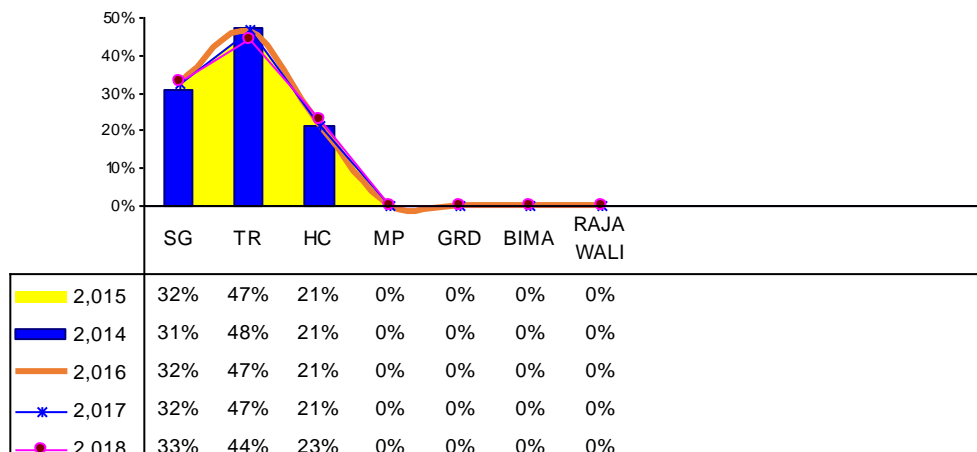
meramaikan bursa pasar di Indonesia pada umumnya dan wilayah Kabupaten Grobogan pada khususnya.

Kabupaten Grobogan adalah salah satu market semen gresik yang cukup baik karena sampai saat ini masih sebagai *Challenger* untuk perusahaan senantiasa mempertahankan dan semakin mengambil langkah langkah strategis agar menjadi *market leader* .

Berikut data *market share* selama 5 tahun dari tahun 2014 – 2018 di Purwodadi sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Market Share tahun 2014-2018**



Sumber : PT. Semen Indonesia, data diolah

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa data penjualan Semen di wilayah Purwodadi dalam 5 tahun terakhir (tahun 2014-2018), Nampak bahwa penjualan Semen Gresik mengalami peningkatan dalam tahun 2014-2018. Dari tahun 2014-2016 munculnya *new comer* (pendatang baru) yaitu Semen Bima dengan strategi promosi yang luar biasa sehingga cukup ada di hati pelanggan meskipun hanya 0.2 % mulai dari promosi semen gratis sampai tour ke luar negeri bagi *end user*. Pada tahun 2017 hilang dari pasar di Purwodadi karena terjadi wanprestasi kepada

pelanggan sehingga pasar merasa kecewa yang pada akhirnya di tinggalkan merek tersebut. Sedangkan merek pesaingnya yaitu Holcim masih tetap sebagai *follower* dan Tiga Roda juga masih tetap sebagai *market leader*.

PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi telah melakukan berbagai macam strategi berulang kali dan belum memberikan dampak yang signifikan mulai dari program poin bagi pelanggan, program cash back bagi pelanggan, program pencapaian target dengan *reward tour* dan emas serta program *spot-spot* yang dijalankan untuk mendorong penjualan. Untuk itu peneliti sangat tertarik untuk melakukan *research* strategi bisnis yang tepat secara menyeluruh baik di internal perusahaan maupun di eksternal untuk menjadikan semen gresik menjadi *market leader* di Purwodadi.

Porter (2012) bahwa strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri. Untuk itu masing masing pemain akan melakukan strateginya agar bisa memenangkan persaingan dipasar yang semakin ketat.

Gap atau kesenjangan yang berkaitan dengan strategi bisnis adalah menurunnya *market share* disuatu wilayah sehingga berdampak tidak tercapainya target yang telah di tetapkan perusahaan.

**Tabel 1.2**

**Gap Strategi bisnis**

Keterangan	Akibat
Hasil dari strategi yang ditetapkan kurang berdampak signifikan terhadap <i>market share</i>	Kerugian biaya dan waktu yang telah dikeluarkan untuk strategi tersebut

Sumber : Data Sekunder 2018

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas dapat dilihat bahwa semakin strategi yang dimainkan tepat maka akan berdampak pada volume penjualan masing- masing dan pada akhirnya akan bisa menguasai pangsa pasar di Purwodadi, karena dalam perebutan tersebut demand tidak mengalami pertumbuhan signifikan akan tetapi merek atau pemain baru selalu berdatangan. Assaury (2013) mengatakan bahwa : “ Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan”. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara dominan dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersaingnya. Upaya yang dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi, agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah. Jika bisnis sudah bisa dikatakan berjalan, maka langkah selanjutnya adalah memperluas pangsa pasar. Memperluas pangsa pasar bisa dikatakan memperbesar bisnis dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan jika pangsa pasar meningkat, maka tentu permintaan akan meningkat, kemudian jumlah barang dagangan atau produk yang telah disediakan juga harus meningkat, termasuk juga tenaga penjual akan meningkat.

Pangsa pasar atau *Market Share* adalah persentase dari keseluruhan pasar untuk sebuah kategori produk atau servis yang telah dipilih dan dikuasai oleh satu atau lebih produk atau servis tertentu yang dikeluarkan sebuah perusahaan dalam kategori yang sama. Thorik Gunara (2007).

Gap atau kesenjangan yang berkaitan dengan *market share* adalah belum

dikuasainya *market share* di wilayah Purwodadi (menjadi *market leader*) sehingga berdampak tidak tercapainya target yang telah ditetapkan perusahaan serta berpotensi ancaman (*Threats*) dengan berdirinya pabrik semen Grobogan di tahun 2020.

**Tabel 1.3**

**Gap Market Share**

<b>Keterangan</b>	<b>Akibat</b>
<i>Market Share</i> Semen Gresik di Rembang, Blora, Cepu sebesar 49% ( <i>Market Leader</i> )	<i>Market Share</i> Semen Gresik di Purwodadi sebesar 32% ( <i>Market Challenger</i> )

Sumber data sekunder, 2018

Berdasarkan Tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa saat ini semen gresik dengan market share 45% telah menguasai pangsa pasar di Jawa Tengah dengan adanya Pabrik Rembang dengan kapasitas produksi 3 juta ton/tahun. Dari pengalaman yang peneliti lakukan bahwa market di Blora, Cepu dan Rembang yang berkisar di 49% telah menjadi *market leader* akan tetapi di Purwodadi sampai saat ini semen gresik masih menjadi sebagai penantang pasar (*Market Challenger*) dengan menguasai sekitar 32%, maka dari itu peneliti merasa tertantang untuk melakukan penelitian di wilayah Purwodadi. Dengan melakukan evaluasi selama ini strategi yang sudah dilakukan serta membandingkan hasil dari penelitian yang akan dilakukan maka akan menghasilkan kesimpulan strategi bisnis yang tepat dan inovatif dalam meningkatkan *market share* penjualan semen gresik di wilayah Purwodadi. Untuk mencapai target *market leader* di Purwodadi, maka perlu di lakukan terobosan baru melalui bisnis model kanvas untuk menggambarkan bagaimana PT Semen Indonesia Distributor mengelola bisnisnya

agar menciptakan nilai yang lebih dan juga melalui kajian kajian dalam menganalisa faktor faktor baik internal maupun eksternal.

Alexander Ostwalder dan Yves (2017) menjelaskan bahwa definisi model bisnis adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Organisasi atau perusahaan yang dikelola tanpa model bisnis pasti mengalami kesulitan dalam bersaing dengan perusahaan yang memiliki model bisnis. Menurut PPM Manajemen (2012:19-20) berpendapat bahwa paling tidak ada 4 (empat) manfaat apabila perusahaan memiliki model bisnis.

1. Pertama, terkait dengan komponen komponennya, model bisnis memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen – komponen dalam bisnisnya.
2. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
3. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis.
4. Keempat, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Gap atau kesenjangan yang berkaitan dengan bisnis model kanvas adalah belum maksimalnya antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan di wilayah Purwodadi sehingga berdampak belum maksimalnya menciptakan nilai dan menghasilkan laba.

**Tabel 1.4**  
**Gap Bisnis Model Kanvas**

Keterangan	Akibat
1. Segmen pasar berada di retail dan proyek	Belum semua retail dan proyek tercover
2. Value proposition, jaminan kualitas, supply, dan layanan yang baik	Untuk meyakinkan bahwa kualitas sudah terbukti dan teruji sampai ke level bawah belum menyentuh
3. Channels, akses/saluran yang dipakai sudah cukup banyak	Tidak semua customer bisa mengoperasikan akses yang ada
4. Customer Relationship, hubungan yang baik dengan pelanggan	Jika ada tim yang kurang cocok dengan customer maka akan menurunkan nilai perusahaan
5. Revenue Streams, hasil yang didapat sudah cukup baik	Ketika harga tidak bisa bersaing akan menghasilkan revenue yang kurang maksimal
6. Key Resources, sumber daya cukup handal	Ketika ada SDM yang kurang ulet, cerdas akan berdampak ke revenue
7. Key Activities, pemasaran dan distribusi yang merata dan baik	Jika pemasaran belum mencakup retail paling bawah maka belum merata
8. Key Partner, Supplier yang handal yang bisa memenuhi harapan	Kadang Supplier kurang mendukung baik supply maupun harga
9. Cost Structure, efisiensi biaya yang terus dilakukan	Mereduksi biaya dari segala lini agar tetap survive

Sumber data sekunder, 2018

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas dapat dilihat bahwa bisnis model kanvas sangat diperlukan untuk melihat dan meneliti segala sumber daya yang dimiliki PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwododi agar menghasilkan laba dan

nilai perusahaan yang selalu meningkat. Untuk itu juga dianalisa dengan menggunakan analisis SWOT agar strategi yang dilakukan tepat.

Analisis SWOT menurut Dwi Kurniati, Edy (2019:67) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan ) dan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman).

Gap atau kesenjangan yang berkaitan dengan analisis SWOT adalah belum tepatnya dalam merinci kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di wilayah Purwodadi sehingga analisa dan strategi yang di pakai dalam menghadapi pesaing kurang tepat sasaran.

**Tabel 1.5**

**Gap Analisis SWOT**

<b>Keterangan</b>	<b>Akibat</b>
Belum tepatnya dalam merinci kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.	Strategi yang di pakai dalam menghadapi pesaing kurang tepat sasaran.

Sumber : data sekunder 2018

Berdasarkan Tabel 1.5 diatas dapat dilihat bahwa dengan belum tepatnya dalam merinci kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka hasil yang selama ini didapatkan belum sesuai dengan harapan, masih kurang tepatnya strategi yang dipakai untuk menghadapi pesaing.

Meskipun masih banyak kekurangannya dalam hal strategi akan tetapi juga dapat dilihat bahwa *market share* Semen Gresik cenderung meningkat tiap tahunnya beserta dengan meningkatnya volume penjualan Semen. Dapat disimpulkan bahwa Semen Gresik sangat diterima oleh konsumen Indonesia



khususnya di Purwodadi. Selain kualitas yang baik, peningkatan penjualan ini tentunya disertai dengan strategi bisnis yang tepat agar lebih diterima oleh konsumen. Dengan citra yang baik serta kepercayaan terhadap perusahaan juga akan membuat konsumen terpicat untuk mengadakan pembelian ulang dan konsumen tidak akan beralih pada perusahaan lain yang juga menawarkan produk yang sejenis. Alasan penulis mengambil judul diatas dikarenakan sering terjadi di perusahaan dan menjadi tantangan untuk meningkatkan nilai perusahaan dan bisa bersaing dengan perusahaan lain, hal ini terjadi di tempat PT Semen Indonesia Distributor Purwodadi tempat rencana penulis membuat penelitian. Bagi perusahaan hal ini akan mempermudah penentuan kebijaksanaan pemasaran yang tepat. Dengan berpegang pada apa yang telah penulis utarakan di muka penulis akan membahas tentang : “ **Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan Market Share Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Business Model Canvas (BMC) dan SWOT Analysis Pada PT. Semen Indonesia Distributor di Purwodadi** ”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa sajakah yang dipakai untuk identifikasi lingkungan Internal dengan analisis *Business Model Canvas (BMC)* ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang dipakai untuk identifikasi lingkungan Eksternal dengan analisis *STEEPLE* dan *Five Forces* ?
3. Bagaimana penempatan PT Semen Indonesia Distributor pada analisis SWOT Kualitatif ?

4. Bagaimana penempatan PT Semen Indonesia Distributor pada analisis SWOT Kuantitatif ?
5. Strategi bisnis apa yang diterapkan di PT. Semen Indonesia Distributor, agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan *market share* ?
6. Bagaimana menciptakan formulasi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan Elemen *Business Model Canvas (BMC)* dan *SWOT analysis*, sehingga dapat meningkatkan *market share* semen gresik di wilayah Purwodadi ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor dalam menghadapi perubahan peta persaingan pasar untuk perebutan *market share*
2. Untuk menetapkan strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan Elemen *Business Model Canvas (BMC)* dan *SWOT analysis* yang dapat menggambarkan pemikiran tentang organisasi untuk mencapai nilai perusahaan atau *profit* pada PT. Semen Indonesia Distributor dalam meningkatkan *market share* di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan karya ilmiah yang dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat baik secara teoritis, maupun secara praktis:

## 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis diharapkan agar hasil penelitian yang telah dituangkan dalam skripsi ini dapat menambah pengetahuan pembaca dan peneliti untuk dijadikan referensi dan sekaligus dapat menambah pengetahuan khususnya memahami tentang tata cara melakukan analisa strategi bisnis dengan pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* dipadukan dengan Analisa SWOT untuk menghasilkan formulasi strategi bisnis yang dapat diimplementasikan.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional terutama dalam implementasi strategi bisnis di PT Semen Indonesia Distributor. Selain hal tersebut ini juga diharapkan dapat memunculkan inovasi-inovasi strategis baik di level *corporate*, level bisnis unit maupun di level fungsional.

## **E. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah bagian dari penelitian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur dengan cara melihat pada dimensi atau indikator dari sebuah konsep atau variabel (Noor : 2011). Definisi operasional dari tiap variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

### 1. Strategi Bisnis

Porter (2012) bahwa strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri.

## 2. Market Share

Pangsa pasar atau *Market Share* adalah persentase dari keseluruhan pasar untuk sebuah kategori produk atau servis yang telah dipilih dan dikuasai oleh satu atau lebih produk atau servis tertentu yang dikeluarkan sebuah perusahaan dalam kategori yang sama. Thorik Gunara (2007).

## 3. *Business Model Kanvas (BMC)*

Alexander Osterwalder dan Yves (2017) menjelaskan bahwa definisi model bisnis adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Organisasi atau perusahaan yang dikelola tanpa model bisnis pasti mengalami kesulitan dalam bersaing dengan perusahaan yang memiliki model bisnis. Menurut PPM Manajemen (2012:19-20) berpendapat bahwa paling tidak ada 4 (empat) manfaat apabila perusahaan memiliki model bisnis.

## 4. *SWOT Analysis*

Analisis SWOT menurut Dwi Kurniati, Edy (2019:67) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan ) dan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman). Dari keterangan diatas ada beberapa indikator yang terdapat dalam analisis SWOT yaitu sebagai berikut :

- a. Kekuatan (*Strengths*) adalah kompetensi positif perusahaan dibandingkan dengan kompetitor di bidang produksi/operasi, pemasaran, keuangan, personalia, dan manajemen. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk mengonsolidasikan kekuatannya.

- b. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah kompetensi negatif perusahaan dibandingkan pesaing dalam semua bidang fungsional organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalkan kelemahan.
  - c. Peluang (*Opportunities*) adalah keadaan yang menguntungkan atau situasi lingkungan eksternal yang menawarkan atau menyediakan keadaan yang menguntungkan terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk merebut peluang yang tepat pada waktu yang tepat.
  - d. Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan yang disediakan lingkungan eksternal terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk mengatasi atau meminimalkan ancaman.
5. PT Semen Indonesia Distributor di Purwodadi

Dalam judul penelitian ini tertulis lokasi penelitian di PT Semen Indonesia Distributor di Purwodadi, ini artinya salah cabang PT Semen Indonesia Distributor, dalam penelitian ini PT Semen Indonesia Distributor merupakan nama dari perseroan terbatas (PT) tersebut. Oleh sebab itu dalam uraian narasi didalam skripsi ini peneliti memakai istilah PT Semen Indonesia Distributor pada cabang Purwodadi (Peneliti yang dikembangkan: 2020)

#### **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran

penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar dapat mempermudah bagi pembaca dalam memahami penulisan dalam penelitian ini masing-masing bab secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut :

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi dan istilah serta sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini terdiri dari tinjauan teori dan konsep, tinjauan empirik, kerangka pemikiran.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai rancangan penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, pengecekan validitas temuan, tahap-tahap penelitian.

### **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, strategi yang dipakai, wilayah pemasaran, struktur organisasi. Hasil penelitian terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, analisis kekuatan dan kelemahan, analisis peluang dan ancaman, *strategy formulation*, analisis QSPM.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini terdiri dari kesimpulan dan saran dari hasil penelitian

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Konsep Dasar Manajemen Strategi**

###### **a. Pengertian Strategi**

Organisasi tanpa strategi tidak akan mungkin dapat bertahan, oleh karena itu seluruh organisasi baik organisasi yang baru didirikan, organisasi yang sudah mapan, organisasi kecil, menengah, besar, bahkan organisasi yang bersifat global pasti memiliki strategi. Implementasi strategi suatu organisasi harus selalu dilakukan penilaian dan evaluasi secara berkala agar strategi yang diimplementasikan tidak kaku dan tidak konstan, akan tetapi strategi tersebut fleksibel dan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Apabila diperhatikan derasnya arus perubahan lingkungan baik perubahan yang bersifat mikro, maupun makro, perubahan yang berskala nasional, regional maupun global semuanya mempengaruhi kelangsungan hidup suatu organisasi, terutama organisasi yang berorientasi profit atau perusahaan.

Para ilmuwan tidak seragam dalam memberikan pengertian strategi, karena strategi berkaitan dengan masa depan. Ada yang memandang bahwa masa depan susah diprediksi sehingga muncul secara natural sesuai kondisi yang terjadi. Sebaliknya ada pula ilmuwan yang berpandangan bahwa walaupun masa depan penuh ketidak pastian akan tetapi belajar dari

pengalaman serta data historis dimasa yang lalu, maka masa depan dapat diprediksi.

Kemampuan dan ketajaman melakukan prediksi masa depan, berpengaruh pada asumsi-asumsi yang ditetapkan dalam menyusun formulasi strategi. Semakin tajam baik prediksi dan analisa masa depan, maka penetapan asumsi baik dalam menyusun rancangan formulasi strategi juga semakin baik. Untuk lebih jelasnya beberapa pengertian strategi menurut para ahli sebagai berikut :

Pengertian strategi dikemukakan oleh Rangkuti, (2015), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi – kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan.

Pengertian strategi dikemukakan oleh Sedarmayanti (2014:2) mengemukakan bahwa : “ Strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai “.

Pengertian strategi dikemukakan oleh Kotler (2012), mengatakan bahwa : Strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.



Selanjutnya menurut Udaya dkk (2013) mengungkapkan bahwa :  
“Strategi adalah sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu strategi atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan “.  
Menarik untuk mengetahui pendapat yang agak berbeda dengan definisi-definisi di atas seperti yang diungkapkan oleh *Bob de Wit dan Ron Meyer* dalam *strategy, Process, Content* (2004) yang dikutip dari buku Udaya, dkk. (2013), mengatakan bahwa strategi harus dilihat dan dipahami berdasarkan tiga dimensi yaitu *strategy process, strategy content dan strategy context*.

a. *Strategy Process*

Cara bagaimana strategi-strategi timbul, dimana letak *strategy process* (atau strategi). Proses strategi menyangkut bagaimana, siapa, dan bilamana strategi itu sendiri, bagaimana strategi tersebut, dan bagaimana seharusnya strategi itu dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasi dan diimplementasi, diubah, dan dikontrol, siapa yang tersangkut, kapan kegiatan-kegiatan diperlukan dilaksanakan.

b. *Strategy content*

Hasil produk proses strategi disebut *strategy content*. Jika dinyatakan sebagai sebuah pertanyaan *strategy content* berhubungan dengan apa dari strategi, apa itu strategi, dan bagaimana isi yang seharusnya dari strategi tersebut bagi perusahaan serta untuk unitnya masing-masing

c. *Strategy context*

Sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan *strategy context* tersebut terkait dengan di mana strategi berada; di perusahaan mana dan di lingkungan apa proses strategi dan *strategy content* itu berada.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun.

Sumarsan (2013) mengemukakan bahwa: “strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat atau *incremental* dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa datang”. Jadi strategi seringkali dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Pengertian strategi menurut David (2013). Mengatakan bahwa “Strategi merupakan suatu seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan”.

Sedarmayanti (2014:4) menyatakan bahwa untuk menentukan suksesnya strategi yang disusun maka perlu pemahaman yang baik mengenai konsep strategi. Adapun konsep strategi tersebut adalah :

1) *Distinctive competence*, yakni tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut **Day** dan **Wensley** (1998) identifikasi *distinctive competence* dalam organisasi meliputi:

- a) Keahlian tenaga kerja
- b) Kemampuan sumberdaya.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2) *Competitive advantage*, keunggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya yang rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, terdapat tiga strategi generic, yaitu:

- a) *Strategy diferensiasi*, cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk / jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
- b) Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan, dengan cara memfokuskan pada harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi, riset dapat ditekan, bila perlu

produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

- 3) Strategi fokus, cirinya adalah perusahaan mengonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

#### **b. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap tindakan yang mengaitkan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman lingkungan untuk memastikan tujuan pemasaran dapat dicapai.

Beberapa definisi mengenai manajemen strategis sebagaimana yang disampaikan oleh Fahmi (2013) mengemukakan bahwa : Manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Salah satu focus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategis kepada profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (*constant growth*).

Pengertian manajemen strategi sebagaimana dikemukakan oleh Muhammad (2013) mengatakan bahwa : Manajemen strategi dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna

mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

Berikut ini pengertian manajemen strategi dikemukakan oleh Purwanto (2012) mengatakan bahwa : “Manajemen strategi adalah sejumlah keputusan - keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan “.

Selanjutnya pengertian manajemen strategis menurut Wijayanto (2012) mendefinisikan bahwa : Manajemen strategi pada prinsipnya merupakan cara untuk memenangkan persaingan. Strategi pada awalnya digunakan oleh militer, yaitu untuk memenangkan pertempuran. Selanjutnya pelaku bisnis dan pakar manajemen juga mengembangkan metode penyusunan strategi bisnis.

Manajemen strategis menurut Hunger dan Wheelen (2013) adalah Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, mulai dari bagian pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik Hunger dan Wheelen (2013) yaitu :

- a. **Rare** adalah keputusan-keputusan strategis yang tidak biasa dan khusus, yang tidak dapat ditiru.
- b. **Consequential** adalah keputusan-keputusan strategis yang memasukkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen.
- c. **Directive** adalah keputusan-keputusan strategis yang menetapkan keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

David (2013), mengatakan bahwa : Manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan. Manajemen strategi sama artinya dengan istilah perencanaan strategis. Tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok (perencanaan jangka panjang).

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.

Sedarmayanti (2014 : 3) mengatakan bahwa : Manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang

bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

Manajemen strategi menurut Porter, (2012), mengatakan bahwa :  
“Manajemen strategi adalah sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya “.

Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Rencana strategis berorientasi pada jangkauan masa depan.

### **c. Strategi Bisnis**

Strategi bisnis biasanya adalah sebuah dokumen yang jelas mengartikulasikan arah bisnis akan mengejar dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Dalam rencana bisnis standar, hasil strategi bisnis dari tujuan dibentuk untuk mendukung misi lain dari bisnis. Sebuah strategi bisnis yang khas dikembangkan dalam tiga langkah : analisis, integrasi, dan implementasi.

Pada tahap analisis pengembangan strategi bisnis, salah satu dari beberapa metode yang digunakan untuk menganalisis pasar perusahaan, sumber daya, hambatan untuk kesuksesan dan keuntungan tertentu. Tujuan dari analisis strategis adalah untuk mengidentifikasi apa bisnis

ingin capai, kekuatan itu dapat membawa menanggung pada mencapai tujuan dan kelemahan yang perlu ditangani sebelum integrasi dan implementasi.

Udaya (2013) mengemukakan bahwa strategi bisnis merupakan pilihan yang sengaja mengenai bagaimana ia akan melaksanakan kegiatan-kegiatan rantai nilai yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan primer yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan pendukungnya (*primary and support activities*) yang dapat menimbulkan nilai yang unggul (*superior*).

Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, terjemahan (2006) menjelaskan bahwa “semua organisasi itu disebut bisnis (perusahaan) organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud untuk mendapatkan laba”. Ada tiga hal pokok dalam bisnis yaitu pertama bagaimana cara untuk mendapatkan/menghasilkan barang atau jasa, kedua adalah bagaimana strategi yang dilakukan oleh pebisnis agar barang/jasa yang dimiliki mampu disalurkan ke konsumen, sehingga terpenuhi kepuasan konsumen atas barang/jasa tersebut. Yang ketiga adalah akibat kedua hal tersebut di atas terjadi transaksi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Porter (2012) bahwa strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri. Pengertian ini dapat dijabarkan lebih lanjut bahwa banyak perusahaan yang bergerak pada industri yang sejenis bersaing dalam wilayah pasar yang sama dengan menggunakan komponen model yang sama tetapi yang satu berhasil mengungguli yang lainnya



karena strategi bisnis yang diterapkan memiliki keunggulan dan keunikan dibanding dengan kompetitornya.

## **B. Bentuk dan Wujud, Tingkatan Manajemen Strategi**

### **1. Bentuk dan wujud strategi bisnis di PT. Semen Indonesia Distributor**

**Tabel 2.1**

#### **Strategi Bisnis yang dijalankan di PT Semen Indonesia Distributor**

NO	Stategi	Waktu	Keterangan
1	Product	Tetap	Tidak ada perubahan baik jenis maupun kemasan produk
2	Price	Tentatif	Harga yang terbentuk adalah Semen Gresik lebih mahal dibandingkan Tiga Roda dan Holcim
3	Promotion	Tentatif	Bonus, Tour, Poin, Loyalitas Pelanggan
4	Place	Pasti	Gudang, Truk, Sales
5	Segmentation	Pasti	Toko bangunan, Proyek,
6	Targeting	Tentatif	Menjadi market leader
7	Positioning	Tentatif	Saat ini masih challenger

### **2. Tingkatan Strategi Bisnis**

Ketika sebuah perusahaan memilih untuk mendiversifikasi operasinya di luar jangkauan sebuah industri tunggal dan mengoperasikan bisnisnya dalam beberapa industri, ini merupakan usahanya untuk menjalani strategi diversifikasi dari strategi tingkat perusahaan. Seperti halnya dalam kasus-kasus strategi tingkat bisnis, strategi diversifikasi tingkat perusahaan memungkinkan perusahaan beradaptasi dalam kondisi-kondisi lingkungan eksternalnya.

Perusahaan diversifikasi mempunyai dua tingkat strategi ; strategi tingkat bisnis (kompetitif) dan strategi tingkat perusahaan (company wide). Di definisikan secara resmi, strategi tingkat perusahaan adalah tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pemilihan dan pengelolaan bauran bisnis yang bersaing di beberapa industri atau pasar-pasar produk. Pada dasarnya, strategi tingkat perusahaan adalah apa yang membuat “seluruh perusahaan menambah nilai dari jumlah bagian-bagian unit bisnisnya.” Nilai strategi tingkat perusahaan harus merupakan bisnis-bisnis yang dalam portofolionya bernilai lebih di bawah manajemen perusahaan yang dipertanyakan dari pada di bawah kepemilikan lainnya.

Pendekatan Utama terhadap strategi perusahaan adalah diversifikasi, yang mengharuskan para manager tingkat perusahaan untuk merangkai strategi bisnis. Salah satu alasan untuk menggunakan strategi diversifikasi adalah bahwa para manager dari perusahaan diversifikasi memiliki keahlian manajemen umum yang unik, yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi multi bisnis dan meningkatkan daya saing strategi, untuk mendapatkan manfaat terbaik dari keahlian mereka, para manager harus memusatkan energi mereka pada pekerjaan – pekerjaan yang berkaitan dengan pengelolaan strategi diversifikasi. Teori diversifikasi saat ini menunjukkan bahwa perusahaan harus melakukan diversifikasi ketika mereka mempunyai sumber daya, kapasitas, dan kompetensi inti berlebih yang mempunyai kegunaan majemuk. Strategi-strategi multi bisnis sering kali mencakup banyak lingkungan industri yang

berbeda, sehingga memerlukan struktur organisasi yang unik. Perusahaan diversifikasi skala besar sering kali saling bersaing dalam beberapa pasar. Jenis persaingan ini disebut persaingan multipoint.

Sebagaimana yang telah disinggung pada bagian yang lalu bahwa dalam dunia usaha dikenal tingkatan-tingkatan strategi. Pembahasan tentang tingkatan strategi bisa mencakup strategi tingkat wilayah, tingkat nasional, bahkan bisa berupa strategi tingkat global. Akan tetapi dalam kutipan berikut ini adalah yang berhubungan dengan tingkatan strategi dalam perusahaan.

Assaury (2013) mengatakan bahwa : “ Strategi tingkat bisnis yaitu strategi yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu perusahaan”. Tujuan bisnis perusahaan pada umumnya adalah untuk dapat berperan secara dominan dalam posisi persaingan perusahaan di pasar. Strategi tingkat bisnis merupakan keputusan untuk mengarahkan agar bisnis perusahaan dapat dipertahankan dan ditingkatkan posisi bersaingnya. Upaya yang dilakukan dengan terus melaksanakan perbaikan efisiensi dan mengembangkan teknologi yang digunakan dalam operasi, agar dapat mencapai biaya rendah dan harga murah.

Unit bisnis bersaing dengan industri merupakan fokus dari strategi tingkat bisnis. Masalah utama dalam suatu strategi tingkat bisnis adalah menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, maka suatu unit bisnis harus mempunyai kompetensi yang sangat gemilang atau menarik.

Bisnis dengan sumber daya pasokan yang murah dan efisien untuk pabrik modern, akan dapat mengadopsi strategi bersaing dengan biaya murah. Disamping itu, masalah penting lainnya dari suatu strategi tingkat bisnis adalah strategi itu harus diarahkan pada cakupan yang berlaku. Cakupan ini meliputi berapa banyak segmen pasar yang dilayani, menentukan segmen-segmen pasar yang mana dan berapa luasnya produk yang ditawarkan serta bagaimana program pemasaran yang menarik secara tepat bagi pasar tersebut. Selanjutnya dapat dilakukan pencarian sinergi yang menarik antar produk pasar dan antar bidang fungsi di dalam bisnis tersebut.

Suwondo Muhammad (2013) menjelaskan ada tiga tingkatan strategi yaitu strategi korporat, strategi unit bisnis dan strategi fungsional. Lebih lanjut dijelaskan bahwa strategi korporat merupakan payung tertinggi dari dua strategi yang disebut belakang. Strategi bisnis dan strategi fungsional merupakan terjemahan lebih jauh dari strategi korporat.

Umar (2013) menyatakan ada tiga tingkatan strategi yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional. Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan dari berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi unit bisnis biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis umumnya menekankan pada peningkatan laba produksi dan penjualan. Selanjutnya strategi fungsional menekankan

terutama pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang dikuasai perusahaan. Riri Satria menjelaskan tingkatan strategi sampai prosedur kerja, sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Tingkatan Strategi**



Sumber : Riri Satria Konsultan Manajemen Strategi dan Pengembangan Organisasi

### C. Hubungan Model Bisnis dengan Strategi Bisnis

Ada beberapa ilmuwan yang beranggapan bahwa model bisnis itu juga strategi bisnis. Leem (2004) dan Kallio (2006) dalam Tim PPM Manajemen keduanya berpendapat bahwa model bisnis adalah strategi bisnis. Sedangkan Margaretha (2002) yang dikutip oleh Tim PPM Manajemen menegaskan bahwa model bisnis membantu para pemilik serta profesionalnya menggagas bisnis di tingkat abstrak dan kemudian mengujinya di tingkat nyata. Setelah itu, strategi bisnis disusun untuk membuat perusahaan berbeda secara strategis terhadap pesaing-pesaingnya. Jadi model bisnis dulu dirancang, barulah disusun strategi bisnis. Dengan demikian model bisnis tidak sama dengan strategi bisnis.

Walaupun model bisnis tidak sama dengan strategi bisnis, tetapi

keduanya saling mendukung dan saling melengkapi. Menurut penegasan Margaretha tersebut di atas, bahwa yang pertama dirancang adalah model bisnis, berdasarkan rancangan model bisnis tersebut disusunlah strategi bisnis yang dapat mengungguli pesaing-pesaingnya. Menurut Tim PPM Manajemen bahwa model bisnis fokus pada akuisisi nilai, sementara strategi bisnis menekankan pada pelestarian keunggulan bersaing yang lebih luas.

Model bisnis merupakan arsitektur perubahan inovasi menjadi nilai ekonomi, sementara strategi bisnis tidak hanya berhenti pada nilai ekonomi perusahaan akan tetapi berlanjut pada pemegang saham. Dengan demikian untuk mendapatkan strategi bisnis yang baik, maka terlebih dahulu merancang model bisnis yang dapat ditindak lanjuti dalam bentuk strategi bisnis untuk memenangi persaingan.

#### **D. Business Model Canvas (BMC)**

##### **1. Business Model Canvas (BMC)**

Alexander Osterwalder dan Yves (2017:14) menjelaskan bahwa definisi model bisnis adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Organisasi atau perusahaan yang dikelola tanpa model bisnis pasti mengalami kesulitan dalam bersaing dengan perusahaan yang memiliki model bisnis. Menurut PPM Manajemen (2012:19-20) berpendapat bahwa paling tidak ada 4 (empat) manfaat apabila perusahaan memiliki model bisnis. Pertama, memudahkan perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen -

komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat menghasilkan nilai bagi konsumen dan perusahaan. Kedua, model bisnis dapat dipakai untuk membantu menguji konsistensi hubungan antara komponennya. Ketiga, model bisnis dapat digunakan untuk membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis. Keempat, model bisnis dapat dipakai untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Manfaat model bisnis yang dikemukakan tersebut di atas dapat juga disimpulkan bahwa model bisnis dapat dipakai untuk melakukan evaluasi dan analisa lebih mendalam terhadap strategi bisnis yang sedang diimplementasikan di suatu perusahaan dengan melihat konsistensi hubungan antara komponennya / elemen bisnis model tersebut. Juga dapat dipakai untuk mendesain strategi bisnis masa depan dengan menggunakan elemen-elemen model bisnis yang dapat menghasilkan asumsi-asumsi yang jauh lebih baik karena melalui analisa asumsi yang komperhensif.

Diantara bisnis model yang diperkenalkan oleh para ahli, penelitian ini menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* untuk dijadikan kajian dan analisa, sehingga perlu dijelaskan secara mendalam tentang *Business Model Canvas* (BMC) disertai langkah-langkah cara penggunaannya di dalam menyusun strategi bisnis perusahaan.

*Business Model Canvas* (BMC) adalah salah satu model bisnis yang disusun oleh Tim PPM Manajemen dalam buku yang berjudul *Business Model Canvas Penerapan di Indonesia*. Bisnis model yang diperkenalkan, menggunakan pendekatan kanvas yaitu suatu pendekatan yang dapat

memudahkan para ilmuwan dan praktisi untuk menyusun suatu model bisnis dalam selembar kertas kanvas yang dihiasi dengan lukisan-lukisan gambar dengan tujuan untuk membangun logika berpikir yang dapat diimplementasikan dalam organisasi / pribadi dalam memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Pendekatan *business model canvas* (BMC) sebenarnya sudah diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur dalam bukunya yang berjudul *Business Model Generation* yang dijadikan referensi utama oleh Tim PPM Manajemen dalam penyusunan buku *Business Model Canvas* Penerapan di Indonesia.

Dalam buku *Business Model You* yang ditulis oleh Tim Clark, Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid menyatakan bahwa meskipun banyak karyawan yang mendefinisikan dan mendokumentasikan praktek bisnis organisasi, hanya sedikit yang secara formal mendefinisikan atau mendokumentasikan model bisnis organisasi. Bahkan lebih sedikit lagi orang yang menerapkan kemampuan *business model thinking* pada karier mereka. Kalimat tersebut sengaja dikutip untuk mendukung pendapat bahwa hal yang sama juga terjadi pada business model lain bahwa kebanyakan organisasi tidak melakukan pendefinisian secara formal atau pendokumentasian model bisnis yang dibutuhkan dalam organisasinya bahkan jarang organisasi yang menerapkan kemampuan *business model canvas* (BMC) yang sedang trend belakangan ini.

*Business Model Canvas* (BMC) merupakan model bisnis yang dituangkan secara gambar visual dalam kertas kanvas. Kertas kanvas



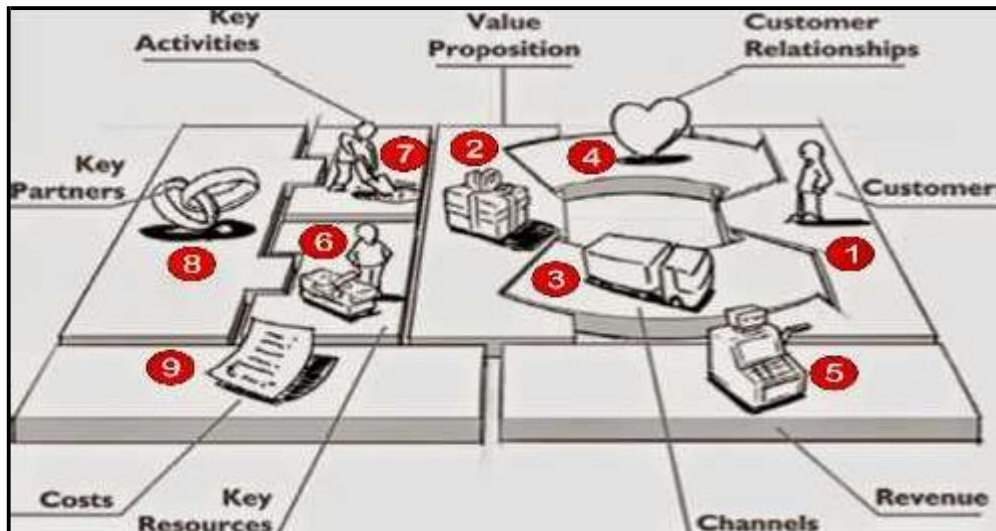
tersebut dibagi ke dalam 2 (dua) bagian utama, penulis mengibaratkan bahwa kertas kanvas tersebut bagaikan panggung perjuangan yang terbagi atas 2 (dua) bagian besar yaitu panggung bagian depan dan panggung bagian belakang. Panggung bagian depan (*frontstage*) terdiri atas 5 (lima) panggung yang lebih kecil. Panggung- panggung tersebut ditempati oleh *customer segments, value propositions, Channels, Customer Relationship, Revenue streams*. Panggung paling depan adalah panggung *customer segments* sebagai sasaran yang diperebutkan, sedangkan empat panggung lainnya yang berada di *front stage* fokus pada perjuangan untuk merebut *customer segments*. Sementara panggung bagian belakang (*back stage*) terdiri atas 4 (empat) panggung yang lebih kecil masing- masing ditempati oleh *key activities, key resources, key partnership* dan *cost structure*. Tugas utama panggung belakang (*back stage*) harus sangat kuat untuk mendukung seluruh aktivitas perjuangan panggung depan agar janji yang diberikan kepada *customer segments* dapat terlaksana dengan baik dan sangat memuaskan sehingga dapat memenangi dalam perebutan *customer segments* dengan pesaing.

Alexander Ostowalder dalam bukunya *Business Model Generation* (2017) menyatakan bahwa model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana perusahaan menghasilkan uang. Kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan financial. Untuk lebih memudahkan memahaminya,

perhatikan gambar berikut ini:

**Gambar 2.2**

**Business Model Canvas dalam bentuk panggung**



Panggung perjuangan tersebut disederhanakan ke dalam selembar kertas kanvas untuk memudahkan dalam menyusun bisnis model yang selanjutnya dari bisnis model tersebut tercipta strategi bisnis yang handal dalam memenangi pertarungan perebutan hati *customer*. Strategi bisnis yang handal, tercipta dari desain model bisnis yang prima, diharapkan bukan hanya dapat menciptakan *customer loyalty*, tetapi lebih jauh bahwa *customer* menjadi *partner* yang baik karena ikut terlibat dalam mempromosikan barang / jasa yang ditawarkan. Berikut ini akan dijelaskan secara singkat satu persatu dari 9 (sembilan) elemen yang terdapat dalam *Business Model Canvas* (BMC), sebagai berikut:

- a) *Customer Segments* adalah orang atau sekelompok orang/perusahaan yang menikmati / menggunakan barang / jasa yang ditawarkan sehingga

harus diberikan pelayanan dengan baik. *Customer* yang dimaksud adalah termasuk pihak yang tidak terlibat langsung dengan pembelian barang/jasa yang ditawarkan tetapi berpengaruh terhadap *value streams* (pendapatan masuk). *Customer* inilah yang harus dipenuhi dan dipuaskan kebutuhannya karena tidak ada perusahaan yang mampu bertahan hidup tanpa memiliki *customer loyal* yang selalu memberikan keuntungan. Agar pelayanan terhadap *customer* berjalan dengan baik maka harus dilakukan segmentasi *customer* untuk memudahkan penyesuaian *value proposition* yang ditawarkan serta memudahkan penentuan *channel* yang sesuai dengan segmentasi *customer* tersebut.

b) *Value proposition* merupakan sekumpulan produk atau jasa yang memiliki nilai atau manfaat kepada *customer*. Nilai atau manfaat inilah yang menyebabkan pelanggan (*customer*) memilih barang atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan dan tidak melirik atau memilih barang/jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Tim Clark dalam *Business Model You* (2012) memberikan kata *value provided* sebagai persamaan makna kata *value proposition* menyatakan bahwa anggaplah *value provided* sebagai manfaat bagi pelanggan yang tercipta oleh “rangkaiannya” jasa atau produk. Kemampuan untuk memberikan nilai yang istimewa adalah alasan utama mengapa pelanggan memilih satu organisasi dibanding yang lainnya.

c) *Channels* adalah wadah yang digunakan agar *value proposition* yang ditawarkan sampai kepada *customer* dengan baik. Hubungan antara *customer segments* yang menjadi sasaran, *value proposition* berupa

janji nilai yang ditawarkan adalah melalui *channels* yang tersedia. *Channels* berfungsi sebagai jembatan penghubung antara keduanya. *Channels* perusahaan bisa dilakukan baik secara langsung atau tidak langsung maupun melalui perantara, bisa dengan cara tradisional ataupun cara modern dengan memanfaatkan teknologi. Masing-masing cara memiliki keunggulan. Agar *channels* dapat berfungsi secara optimal maka *channels* perlu di desain dengan mempertimbangkan aspek efisiensi dan efektifitas untuk mendapatkan hasil yang optimal dengan biaya yang seminimal mungkin. Efisiensi dan efektivitas *channel* indikasinya dapat dilihat pada tingkat pemahaman dan penyerapan pelanggan terhadap nilai yang dijanjikan atau yang diberikan perusahaan. Kesalahan dalam mendesain *channels* merupakan petaka bagi perusahaan karena sebaik apapun *value propositions* yang ditawarkan perusahaan, bisa saja *customers* tidak memahami atau bahkan tidak mengetahui *value* tersebut sehingga *customers* beralih ke pesaing. Menurut Alexander Osterwalder dalam bukunya *Business Model Generation* yang dikutip oleh Tim PPM Manajemen menyatakan bahwa *Channels* tidak selesai hanya menjalankan janji, tetapi juga sampai ke tahap bagaimana perusahaan menyerahkan apa yang dijanjikan kepada pelanggan, bahkan sampai pada tahap setelah janji diwujudkan.

d) *Customer Relationships* dalam *business Model Canvas* menggambarkan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pasar

tertentu. *Customer relationships* bagi perusahaan memiliki peran vital dalam kelangsungan hidup perusahaan.

- e) *Revenue Streams*, merupakan pendapatan yang diterima perusahaan akibat adanya transaksi yang terjadi dengan pelanggan. Alexander Osterwalder dan Pigneur menganalogikan *Customers* sebagai jantung dan *Revenue streams* sebagai pembuluh nadi. Sementara itu *value proposition* adalah nilai yang ditawarkan sehingga pelanggan bersedia membayar nilai tersebut kepada perusahaan. Pembayaran inilah yang dimaksud *revenue streams*.
- f) *Key Resources*, adalah sumber daya kunci yang dimiliki organisasi, apakah organisasi tersebut bersifat *non-profit* atau *profit oriented*. *Key resources* yang dimiliki organisasi mampu melakukan aktivitas sehingga organisasi tetap bisa hidup dan berkembang. Ada beberapa *key resources* yang harus mendapat perhatian, yaitu manusia adalah sumberdaya Utama organisasi karena tanpa manusia yang menggerakkan organisasi / perusahaan maka tidak mungkin organisasi bisa berdiri. Fasilitas adalah sumber daya penting yang harus dimiliki perusahaan, apakah fasilitas tersebut berupa fasilitas fisik (bangunan, pabrik, mesin, kendaraan) ataukah fasilitas nonfisik misalnya sistem kerja yang diterapkan. Teknologi juga merupakan sumber daya kunci perusahaan dalam rangka memenangi persaingan, terutama pada era modern ini. Sedapat mungkin *key resources* yang dimiliki perusahaan memiliki keunikan sehingga unggul di banding pesaingnya.

- g) *Key Activities*, dalam menjalankan organisasi perusahaan tentu banyak aktivitas yang dilaksanakan untuk menciptakan produk atau jasa, akan tetapi dalam penyusunan model bisnis hanya aktivitas kunci yang perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu aktivitas perlu diklasifikasi untuk menetapkan aktivitas utama sebagai kunci penggerak organisasi yang berkaitan dengan pelanggan.
- h) *Key Partnership*, kemitraan atau *partnership* adalah pihak lain yang dibutuhkan untuk melancarkan proses bisnis yang dijalankan perusahaan. Tim PPM Manajemen berpendapat bahwa kemitraan kunci menjadi elemen yang sangat penting karena memang tidak ada organisasi atau perusahaan yang dapat berjalan tanpa bekerja sama dengan pihak lain. Bahkan tidak sedikit perusahaan yang keberhasilannya ditentukan oleh mitra mereka. Misalnya perusahaan perangkat lunak *Microsoft* berhasil maju dan melegenda berkat kemampuannya membangun kemitraan.
- i) *Cost Structure*, elemen terakhir dalam mendesain *Business Model Canvas (BMC)* adalah struktur biaya, karena semua perusahaan dalam menjalankan bisnis pasti membutuhkan pengeluaran atau biaya. Sudah barang tentu semua elemen terdahulu (delapan elemen ) membutuhkan biaya. Apabila elemen-elemen tersebut telah berhasil didesain dalam bentuk *business model canvas*, maka mendesain elemen *Cost Structure* menjadi mudah. Apalagi *cost structure* harus memperlihatkan efisiensi di setiap elemen-elemen. Akan tetapi menurut Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur (2017:17) menyebutkan ada dua jenis *cost structure*

yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan bisnis model yaitu *Cost-Driven* atau *Value-Driven*. *Cost-Driven*, menekankan pada minimalisasi biaya dalam mendesain struktur biaya. Sedangkan *Value-Driven* menekankan dan fokus kepada kepuasan pelanggan dengan memberi pelayanan premium. Dalam hal ini biaya tidak menjadi pertimbangan utama.

Berdasarkan penjelasan elemen-elemen yang membentuk *business model canvas* (BMC) yang telah diuraikan di atas, maka nampak dengan jelas bahwa mendesain *business model canvas* (BMC) adalah sebuah manajemen strategi bisnis yang dapat menggambarkan, dan fokus serta mengerucut ke penciptaan strategi bisnis yang utuh untuk merebut dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam persaingan bisnis





pengembangan sebuah strategi bersaing tergantung pada keberadaan perspektif yang menyeluruh, mengenai kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang unik dapat berada di berbagai bidang bisnis yang berbeda yang mungkin berdampak pada perusahaan secara menyeluruh. Di samping kesulitan-kesulitan prosedur yang dihadapi para manajer dalam usaha mengukur kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan, kebutuhan akan sebuah analisis situasional, kebutuhan untuk menjaga diri, keinginan untuk mempertahankan status qua, serta masalah-masalah mengenai definisi dan kemampuan melakukan perhitungan semakin menyulitkan proses tersebut. Meskipun demikian, dalam mempelajari kekuatan dan kelemahan, perusahaan dapat merumuskan peluang-;peluang yang mungkin akan terlewat bila kekuatan serta kelemahan perusahaan tidak dipelajari. Udaya (2013)

Peluang (*Opportunity*) merupakan situasi yang menguntungkan di dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan yang terdapat di dalam lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan merupakan sebuah peluang. Begitupula, perubahan-perubahan di dalam peraturan-peraturan pemerintah pusat atau setempat dan perubahan-perubahan yang terjadi di bidang teknologi, serta perbaikan hubungan antara pembeli dan penjual dapat merupakan sebuah peluang.

Ancaman (*Threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan atau tidak menyenangkan di dalam sebuah lingkungan. Ancaman adalah rintangan utama terhadap posisi saat ini atau posisi yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing-pesaing baru, pertumbuhan

pasar yang tersendat-sendat, kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) dari para pemasok atau pemakai perubahan teknologi serta peraturan-peraturan yang ada dapat merupakan ancaman terhadap keberhasilan perusahaan.

Setelah sependapat mengenai peluang-peluang dan ancaman-ancaman utama yang dihadapi perusahaan, para manajer akan mempunyai kerangka referensi atau konteks dari mana mereka harus mengevaluasi kemampuan perusahaannya demi memanfaatkan peluang-peluang dan meminimalkan dampak dari ancaman utamanya dan sebaliknya. Segera setelah sependapat mengenai kekuatan dan kelemahan yang dapat mengangkat kekuatan-kekuatan perusahaan serta meminimalkan dampak dari kelemahan-kelemahan tertentu yang mungkin ada.

Kekuatan (*Strength*), kekuatan merupakan sumber atau kemampuan yang dikuasai atau yang tersedia bagi perusahaan dan keuntungan dibandingkan dengan para pesaingnya dalam melayani kebutuhan para pelanggan. Mempelajari perspektif strategis yang ada dapat menjelaskan informasi yang dibutuhkan untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan. Umumnya daerah kekuatan berkaitan dengan keunggulan dari para pegawai atau berdasarkan sumber daya (*resources bases*) Tidak semua faktor mempunyai signifikansi yang sama untuk setiap produk / pasar.

Kelemahan (*Weakness*), kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam salah satu sumber daya atau kemampuan (*capability*) perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya yang menciptakan kerugian dalam usaha memenuhi kebutuhan para pelanggan secara efektif.

Misal kemampuan finansial yang terbatas merupakan kelemahan yang diakui oleh perusahaan penerbangan swasta Indonesia yang memetakan strategi ekspansi dari trayek- trayek utama untuk memperoleh keuntungan yang tertinggi pada sebuah industri penerbangan yang dideregulasi.

Analisis SWOT menurut Dwi Kurniati, Edy (2019:67) mengatakan SWOT singkatan dari lingkungan internal (*Strengths dan Weaknesses*) dan lingkungan eksternal (*Opportunities dan Threats*) yang dihadapi dunia bisnis.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*), dan kelemahan (*weaknesses*). Diagram dari analisis SWOT dikemukakan oleh Dwi Kurniati, Edy (2019:92) dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 2.3**

**Diagram SWOT**



Sumber : Data Sekunder 2018

A. Kuadran I : Perusahaan yang berada pada kuadran I mempunyai berbagai peluang dan kekuatan internal yang dapat digunakan untuk

menangkap peluang eksternal. Strategi yang sesuai yaitu strategi kerjasama melalui Integrasi Vertikal dan Strategi ekspansi pasar melalui diversifikasi konglomerat. Integrasi berarti menggabungkan kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan sekarang seperti kombinasi dapat dilakukan atas dasar hubungan vertikal dalam rantai nilai. Diversifikasi adalah salah satu jenis dari strategi pertumbuhan internal. Diversifikasi konglomerat yaitu ketika sebuah organisasi mengadopsi strategi yang membutuhkan mengambil kegiatan-kegiatan yang tidak berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari setiap bisnis, baik dalam hal grup pelanggan, fungsi pelanggan atau teknologi alternatif.

- B. Kuadran II : Perusahaan pada posisi kuadran II mempunyai banyak peluang namun mempunyai banyak kelemahan pada sumber daya internal untuk digunakan dalam menangkap peluang eksternal tersebut. Strategi yang sesuai diantaranya, turn around dan likuidasi. Strategi Turn Around dan Likuidasi merupakan strategi penghematan / restrukturisasi. Strategi ini melibatkan dropping beberapa kegiatan dalam bisnis tertentu atau benar benar keluar dari beberapa bisnis perubahan.
- C. Kuadran III : Perusahaan pada posisi ini mempunyai banyak ancaman serta banyak kelemahan pada sumber daya internal. Strategi yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk atau pasar. 5 pedoman menunjukkan dimana penetrasi pasar mungkin menjadi strategi sangat efektif yaitu ketika pasar saat ini tidak terdiri dari satu produk / jasa tertentu, ketika tingkat penggunaan pelanggan saat ini dapat ditingkatkan secara signifikan, ketika pangsa pasar dari competitor Utama telah

menurun sedangkan penjualan industry meningkat, ketika korelasi antara penjualan dan pengeluaran pemasaran secara historis sudah tinggi, ketika peningkatan skala ekonomi memberikan keuntungan kompetitif.

- D. Kuadran IV : Perusahaan pada posisi ini mempunyai banyak ancaman dibandingkan peluang namun mempunyai kekuatan pada sumberdaya internal. Strategi yang sesuai adalah Integrasi horizontal, Diversifikasi Konseris dan Joint Venture. Strategi Integrasi horizontal bermanfaat untuk mengurangi pesaing industri, kerjasama dengan pesaing bisa mengurangi ancaman. Diversifikasi konsentris yaitu ketika sebuah organisasi membutuhkan suatu kegiatan sedemikian rupadan berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari satu / lebih dari bisnis perusahaan. Joint Venture adalah jenis kemitraan dimana dua/lebih perusahaan bersama sama dan membentuk unit bisnis baru untuk mencapai tujuan.

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (*kelemahan*) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan ekstenal yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana manajermen ciptakan gambaran umum secara tepat mengenai situasi strategi perusahaan. Analisis ini di dasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman), kesesuaian yang baik antara memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan ancaman. Jika diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki

implikasi yang bagus dan mendalam bagi desain serta strategi yang berhasil.

Analisis SWOT menurut Dwi Kurniati, Edy (2019:67) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan ) dan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman). Dari keterangan diatas ada beberapa indikator yang terdapat dalam analisis SWOT yaitu sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah kompetensi positif perusahaan dibandingkan dengan kompetitor di bidang produksi/operasi, pemasaran, keuangan, personalia, dan manajemen. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk mengonsolidasikan kekuatannya.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah kompetensi negatif perusahaan dibandingkan pesaing dalam semua bidang fungsional organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalkan kelemahan.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah keadaan yang menguntungkan atau situasi lingkungan eksternal yang menawarkan atau menyediakan keadaan yang menguntungkan terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk merebut peluang yang tepat pada waktu yang tepat.
4. Ancaman (*Threats*) adalah situasi yang tidak menguntungkan yang disediakan lingkungan eksternal terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk mengatasi atau meminimalkan ancaman

## 2. Analisis SWOT di PT Semen Indonesia Distributor

Tabel 2.3

### Analisis SWOT di PT Semen Indonesia Distributor

NO	SWOT	Keterangan
1	Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dibidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)</li> <li>2. Pemasaran : cakupan pasar luas</li> <li>3. Keuangan : sangat kuat</li> <li>4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat</li> <li>5. Memiliki produk yang berkualitas</li> <li>6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk</li> <li>7. Harga yang kompetitif</li> <li>8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur</li> <li>9. Memiliki proses operasi yang sistematis</li> <li>10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat</li> </ol>
2	Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Status karyawan</li> <li>2. Birokrasi yang cukup rumit</li> <li>3. Tidak adanya program latihan untuk sales</li> <li>4. Promosi tidak maksimal</li> <li>5. Segmen pasar terbatas</li> <li>6. Tidak tercapainya target penjualan</li> <li>7. Reward untuk team sales kurang</li> <li>8. Kurangnya tenaga terampil</li> </ol>
3	Peluang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing hanya 3 distributor</li> <li>2. Positioning yang belum <i>market leader</i></li> <li>3. Harga yang bersaing serta jaminan kualitas oleh PT Semen Indonesia Distributor</li> <li>4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik</li> <li>5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern</li> <li>6. kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik</li> <li>7. Adanya pangsa pasar yang potensial</li> <li>8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor</li> </ol>
4	Ancaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan</li> <li>2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional</li> <li>3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar</li> <li>4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga</li> <li>5. Promosi kompetitor yang semakin gencar</li> </ol>

Sumber : Data Sekunder 2018

## 3. Matriks SWOT

Model analisis SWOT dalam rangka menciptakan suatu analisis SWOT yang baik dan tepat maka perlu kiranya dibuat suatu model analisis SWOT yang representative. Penafsiran representative di sini adalah

bagaimana suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya, atau dengan kata lain melakukan penyesuaian analisa berdasarkan kondisi yang ada. Misalnya untuk perusahaan manufaktur dan perbankan, tentu ini dua bentuk analisa yang berbeda dan mempengaruhi terjadinya perubahan bentuk model analisa yang akan diterapkan.

1. Menyusun dan menentukan faktor-faktor Strategis Internal suatu perusahaan.

Menyusun dan menghitung nilai bobot, rating, dan skor untuk tabel internal di buat dengan teknik skala sebagai berikut :

Untuk menyusun suatu formula SWOT yang representative adalah dengan menempatkan tahapan-tahapan sebagaimana dikemukakan oleh Dwi Kurniati, Edy (2019:86) sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor kritis keberhasilan

Mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dalam semua bidang fungsional. Tentukan sekitar 10-15 faktor penting keberhasilan organisasi.

- b. Menetapkan bobot masing-masing faktor

Menentukan daftar faktor internal yang penting, manajemen harus menetapkan bobot yang berkisar 1,0 (semua penting) – 0,0 (semua tidak penting).

Bobot Nilai :

5 Sangat Penting

4 Penting



3 Standart

1 Tidak Penting

1 Sangat Tidak Penting

c. Tetapkan Peringkat ke setiap faktor

Manajemen harus menetapkan peringkat (rating) untuk masing-masing faktor. Peringkat dikisaran sebagai berikut :

5 Sangat Baik

4 Baik

2 Netral (Standart)

3 2 Tidak Baik

4 1 Sangat Tidak Baik

d. Penilaian bobot *multiply factor*

Setelah menetapkan rating yang sesuai untuk masing-masing faktor penting, maka manajemen perlu mengalikan bobot masing masing faktor dengan rating. Hal ini akan memungkinkan untuk menentukan nilai tertimbang untuk masing masing faktor.

e. Total skor tertimbang

Skor tertimbang masing masing dan setiap faktor penting untuk menentukan total skor tertimbang untuk perusahaan. Perlu dicatat bahwa total skor tertimbang dapat berkisar dari tinggi nilainya 4 dan yang rendah 1, rata rata tertimbang 2,5 maka menunjukkan bahwa kalau total skor diata 2,5 maka mengindikasikan bahwa posisi internal peusahaan kuat tapi apabila skor dibawah 2,5 maka posisi internal perusahaan lemah.

$$SN = BN \times RN$$

SN = Skor Nilai

BN = Bobot Nilai

RN = Rating Nilai

Berikut ini dikemukakan format analisis SWOT untuk faktor internal yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 2.4.**

**Matriks Evaluasi Internal Kekuatan dan Kelemahan (EFI)**

Faktor-faktor	Strategi	Bobot	Rating	Nilai Tertimbnag (Bobot X Rating)
Internal				
Kekuatan	Kekuatan 1	1 sampai 5	1 sampai 5	,.....
	Kekuatan 2 dst,..			
Kelemahan	Kelemahan 1	1 sampai 5	1 sampai 5	,.....
	Kelemahan 2 dst,..			
Total		1,00		Minimal 1,00
				Maksimal 4,00

Sumber : Data Sekunder 2018

2. Menyusun dan menentukan faktor-faktor Strategis Eksternal suatu perusahaan.

Menyusun dan menghitung nilai bobot, rating, dan skor untuk tabel eksternal di buat dengan teknik skala sebagai berikut :

Untuk menyusun suatu formula SWOT yang representative adalah dengan menempatkan tahapan-tahapan sebagaimana dikemukakan oleh Dwi Kurniati, Edy (2019:88) sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi faktor-faktor kritis keberhasilan

Mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dalam semua bidang fungsional. Tentukan sekitar 10-15 faktor penting keberhasilan organisasi.

b. Menetapkan bobot masing-masing faktor

Menentukan daftar faktor internal yang penting, manajemen harus menetapkan bobot yang berkisar 1,0 (semua penting) – 0,0 (semua tidak penting).

Bobot Nilai :

5 Sangat Penting

4 Penting

3 Standart

2 Tidak Penting

1 Sangat Tidak Penting

c. Tetapkan Peringkat kesetiap faktor

Manajemen harus menetapkan peringkat (rating) untuk masing-masing faktor. Peringkat dikisaran sebagai berikut :

5 Sangat Baik

4 Baik

3 Netral (Standart)

1 Tidak Baik

1 Sangat Tidak Baik

d. Penilaian bobot multiply factor

Setelah menetapkan rating yang sesuai untuk masing-masing faktor penting, maka manajemen perlu mengalikan bobot masing masing

faktor dengan rating. Hal ini akan memungkinkan untuk menentukan nilai tertimbang untuk masing masing faktor.

e. Total skor tertimbang

Skor tertimbang masing masing dan setiap faktor penting untuk menentukan total skor tertimbang untuk perusahaan. Perlu dicatat bahwa total skor tertimbang dapat berkisar dari tinggi nilainya 4 dan yang rendah 1, rata rata tertimbang 2,5 maka menunjukkan bahwa kalau total skor diata 2,5 maka mengindikasikan bahwa posisi internal perusahaan kuat tapi apabila skor dibawah 2,5 maka posisi internal perusahaan lemah.

$$SN = BN \times RN$$

$$SN = \text{Skor Nilai}$$

$$BN = \text{Bobot Nilai}$$

$$RN = \text{Rating Nilai}$$

Berikut ini dikemukakan format analisis SWOT untuk faktor internal yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini

**Tabel 2.5**

**Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Peluang dan Ancaman (EFA)**

Faktor-faktor	Strategi	Bobot	Rating	Nilai Tertimbnag (Bobot X Rating)
Eksternal				
Peluang	Peluang 1	1 sampai 5	1 sampai 5	,.....
	Peluang 2			
	dst,..			
Ancaman	Ancaman 1	1 sampai 5	1 sampai 5	,.....
	Ancaman 2			
	dst,..			
Total		1,00		Minimal 1,00
				Maksimal 4,00

Sumber : Data Sekunder 2018

Pada setiap kolom untuk bobot, rating dan skor tersebut di isi dengan nilai. Dimana nilai ini diperoleh dari data di lapangan baik berupa kualitatif dan kuantitatif kemudian diolah berdasarkan analisa dari peneliti yang bersangkutan.

3. Menganalisis dan Menentukan Keputusan Strategis dengan Pendekatan *Matriks SWOT*

Pada tahap ini selanjutnya di lakukan analisis dan penentuan keputusan dengan menempatkan pendekatan matriks SWOT. Dimana setiap hubungan tersebut diberikan solusi strategi yang harus dilakukan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

**Tabel 2.6**  
**Analisis SWOT**

Faktor Internal Faktor Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) =	Strategi (WO)
	<i>Strength weight score</i>	<i>Weakness weight</i>
	, + <i>Opportunity weight score</i>	<i>score + Opportunity weight score</i>
Threats (T)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
	<i>Strength weight score</i>	<i>Weakness weight</i>
	, + <i>Threats weight score</i>	<i>score + Threats weight score</i>

Sumber : Data Sekunder 2018

Nilai rating *opportunity* dan *threat* selalu bertolak belakang, misalnya apabila faktor *threat* nya lebih besar, diberi nilai 4. Begitu pula pemberian nilai untuk *strength* dan *weakness*. Dalam analisis SWOT, berdasarkan score yang didapat apakah ada *opportunity* (nilai positif) atau *threat* (negatif), dan apakah faktor *strength* mengungguli (+) *weakness* (-), maka didapat 4 kuadran rekomendasi. Adapun gambar diagram *cartesius* kuadran analisis SWOT. Hasil analisis *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS), selanjutnya dihitung nilai selisih *Strength* terhadap nilai *Weakness* dan selisih *Opportunity* terhadap nilai *Threat*.

Selanjutnya dapat disusun 4 strategi yang ada mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah strategi *Strength-Opportunity* (SO). Strategi *Weakness-Opportunity* (WO), Strategi *Strengths-Threats* (ST) atau strategi *Weakness-Threats* (WT)

Berikut ini dikemukakan matriks analisis SWOT dapat dilihat

melalui kolom gambar berikut ini:

**Tabel 2.7**

**Matriks SWOT**

Internal	Strength (S)	Weakness (W)
	Daftar Kekuatan yang dimiliki	Daftar Kelemahan yang dimiliki
Eksternal	Opportunity (O)	Threats (T)
	Strategi (SO)	Strategi (WO)
Daftar Peluang yang dimiliki	Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Memanfaatkan strategi dengan mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Daftar Ancaman yang dimiliki	Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Memanfaatkan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

Sumber : Data Sekunder 2018

Bagi seorang manajemen keempat posisi dalam matrik SWOT ini menjadi bagian untuk memposisikan pemahaman secara lebih aplikatif. Artinya akan menjadi lebih baik jika setelah menempatkan strategi secara intens pada keempat tersebut maka sebaiknya melaksanakan semua itu secara simultan, bukan melaksanakan itu secara terpisah.

Karena dengan melaksanakan secara simultan akan membuat kekuatan perusahaan lebih terpadu. Karena secara prinsip konsep strategi SWOT adalah suatu analisis yang dibangun secara kesinambungan yang berkekuatan menyatu dan bersifat saling mendukung, seperti pada strategi SO. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan yang ada. Strategi ST serupa dengan strategi WO karena kedua variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan

dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

#### **4. Mendesain Strategi Bisnis dengan Pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) dan SWOT**

Pada tulisan terdahulu dikutip penjelasan Margaretha (2002) yang dimuat dalam majalah bisnis Harvard Business Review, ditegaskan bahwa model bisnis membantu para pemilik serta profesionalnya menggagas bisnis ditingkat abstrak dan kemudian mengujinya ditingkat nyata. Setelah itu strategi bisnis disusun untuk membuat perusahaan berbeda secara strategis terhadap pesaing- pesaingnya. Jadi model bisnis dulu dirancang, barulah disusun strategi bisnis. Dengan demikian model bisnis tidak sama dengan strategi bisnis. Selanjutnya PPM Manajemen (2012:22) berpendapat bahwa model bisnis berfokus pada akuisisi nilai, sementara strategi bisnis menekankan pada pelestarian keunggulan bersaing yang lebih luas. Model bisnis merupakan arsitektur pengubah inovasi menjadi nilai ekonomi, sementara strategi bisnis tidak hanya berhenti pada nilai ekonomi perusahaan, tetapi juga pada pemegang saham. Model bisnis dipakai untuk menguji implementasi strategi bisnis dalam perusahaan, model bisnis juga dirancang untuk untuk menciptakan atau melakukan inovasi strategi bisnis yang baru.



Perpaduan pendekatan alat analisis *Business Model Canvas* dan pendekatan Analisa SWOT dapat menghasilkan formulasi strategi bisnis yang lebih realistis dan lebih spesifik dan dapat diimplementasikan dengan baik di perusahaan. Hal ini dikemukakan oleh Tim PPM Manajemen (2014:19) menyatakan manfaat model bisnis:

- a. Memudahkan para perencana dan pengambil keputusan di perusahaan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat dihasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan.
- b. Membantu menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
- c. Membantu menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis.
- d. Untuk menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dan konsekuensinya.

Sedangkan manfaat analisa SWOT dijelaskan oleh Freddy Rangkuti dalam pengantar bukunya yang berjudul Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT "...banyak diterapkan dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis (*Strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing”.

Sebagaimana pada penjelasan yang lalu bahwa analisa SWOT merupakan identifikasi secara sistematis atas faktor eksternal dan faktor internal perusahaan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang

kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal, serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Sedangkan analisis *Business Model Canvas* dapat memberikan gambaran menyeluruh hubungan komponen dalam elemen-elemennya yang dapat sekaligus memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman. Dengan demikian perpaduan alat analisis ini dapat menghasilkan formulasi strategi yang lebih riil dan spesifik serta dapat diimplementasikan dengan baik. Perpaduan analisis *Business Model Canvas* dan analisis SWOT dalam menciptakan formulasi strategi bisnis telah diajarkan oleh PPM Manajemen di berbagai diklat dan workshop yang diselenggarakan di beberapa perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Misalnya diklat yang bertema *Transformational Leadership Development Program (TLDP)* untuk pejabat eselon 2, *Global Leadership Development Program (GLDP)* untuk pejabat eselon 1 di lingkungan PT Semen Indonesia Group.

#### **F. Pengertian *Market Share***

Pasar adalah sebuah tempat yang terbentuk atas kumpulan konsumen potensial dengan kebutuhan yang berbeda dan mempunyai keinginan yang sama untuk melakukan transaksi guna memenuhi kebutuhan mereka. Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan pengaruh perusahaan atau produknya di pasar, maka perlu diupayakan kesinambungan atau secara terus menerus mengadakan peningkatan penjualan produk yang dibarengi dengan mengadakan peningkatan produk. Perusahaan mengadakan penjualan tanpa memperhatikan produknya atau produk monoton, maka lambat laun konsumen atau pembeli dapat berkurang di pasaran. Dengan demikian

konsumen yang berhasil dikuasai sebelum dipasarkan akan bergeser atau berpindah ke perusahaan lain yang sejenis.

Perusahaan yang tidak memperhatikan peningkatan dan pengembangan produk penjualannya, maka akan terancam kedudukannya (*marketshare*) di pasaran. Sebab keadaan pasar selalu mengalami perubahan sebagai akibat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh manusia itu sendiri, melalui perkembangan ilmu dan teknologi yang tentunya menciptakan produk yang lebih memuaskan konsumen, sehingga hal ini akan menimbulkan persaingan.

Bila perusahaan ingin meningkatkan *market share*, hendaknya diarahkan kepada konsumen, guna mempengaruhi dan mendorong mereka agar membeli produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dengan demikian diperlukan adanya pelaksanaan strategi pemasaran yang baik dan teratur. Kebijakan pemasaran harus dapat menentukan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang akan dilakukan oleh perusahaan di dalam menggunakan setiap kesempatan atau peluang-peluang yang ada pada beberapa pasar sebagai sasaran penjualan. Kebijakan pemasaran merupakan rencana yang menyalurkan, terpadu dan menyatu dalam bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan.

Untuk dapat mencapai penjualan perusahaan yang maksimal, maka penentuan kebijaksanaan pemasaran harus didasarkan pada analisis lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sehingga dapat diketahui keunggulan dan kelemahan perusahaan. Dengan demikian perlu dilakukan analisis *market share* sebagai unsur ukuran

atau kriteria tentang keberhasilan suatu perusahaan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang diinginkan. Pangsa pasar atau *Market Share* adalah persentase dari keseluruhan pasar untuk sebuah kategori produk atau servis yang telah dipilih dan dikuasai oleh satu atau lebih produk atau servis tertentu yang dikeluarkan sebuah perusahaan dalam kategori yang sama. Thorik Gunara (2007).

Dalam pengertian yang lebih sempit *market share* adalah perbandingan volume penjualan industri baik dalam unit maupun dalam rupiah. Jadi pangsa pasar atau *market share* adalah keseluruhan pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan untuk menjual produk yang ditawarkan. Oleh karena itu, kegiatan perusahaan yang dilaksanakan untuk meningkatkan *market share* harus diarahkan kepada pelanggan guna menarik dan mendorong mereka melakukan pembelian serta kepada calon konsumen atau pelanggan yang sudah ada, agar mereka tidak beralih ke produk lain.

Kotler dan Keller (2012) Permintaan perusahaan merupakan suatu fungsi yang dinamakan "*company demand function*" atau dinamakan juga "*sales response function*". Permintaan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor permintaan pasar dan pengaruh-pengaruh terhadap *market share*. Perusahaan yang menaikkan pangsa pasar (*market share*) mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Perusahaan yang meningkatkan kualitas produk mereka relatif terhadap pesaing menikmati kenaikan pangsa pasar yang lebih besar dari pada mereka yang tingkat kualitasnya tetap atau menurun.
- b. Perusahaan yang meningkatkan pengeluaran pemasaran lebih cepat dari

tingkat pertumbuhan pasar umumnya mencapai kenaikan pangsa pasar. Kenaikan pengeluaran wiraniaga efektif dan menghasilkan kenaikan pangsa pasar terutama untuk perusahaan barang konsumsi. Peningkatan pengeluaran iklan menghasilkan kenaikan pangsa pasar terutama untuk perusahaan barang konsumsi. Peningkatan pengeluaran promosi penjualan efektif dalam menghasilkan kenaikan pangsa pasar untuk semua jenis perusahaan.

- c. Perusahaan yang memotong harga jauh lebih besar dari pada pesaing tidak mencapai kenaikan pangsa pasar yang berarti. Kemungkinan banyak yang memotong harga sebagian, dan yang lain menawarkan nilai lain kepada pembeli, sehingga pembeli tidak banyak beralih ke pemotongan harga.
- d. Kebijakan pemasaran harus dapat menentukan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang dilakukan oleh perusahaan di dalam menggunakan setiap kesempatan atau peluang-peluang yang ada pada beberapa pasar sebagai sasaran penjualan. Kebijakan pemasaran merupakan rencana yang menyalurkan, terpadu dan menyatu dalam bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan.

Kegiatan perusahaan yang dilaksanakan untuk meningkatkan *market share* harus diarahkan kepada langganan guna menarik dan mendorong mereka melakukan pembelian serta kepada calon konsumen dan pelanggan yang sudah ada, agar mereka tidak beralih ke produk lain. Oleh karena itu,

dibutuhkan taktik utama dalam mendukung strategi yang digunakan untuk menguasai pangsa pasar dari sebuah kategori.

### 1. Market Share di PT Semen Indonesia Distributor

**Tabel 2.8**

**Market Share tahun 2014-2018**

Tahun	SG	TR	HC	MP	GRD	BIMA
2014	31.0%	47.5%	21.4%	0.0%	0.0%	0.1%
2015	32.1%	46.6%	21.1%	0.0%	0.0%	0.2%
2016	32.2%	46.5%	21.1%	0.0%	0.0%	0.2%
2017	32.4%	46.6%	21.1%	0.0%	0.0%	0.0%
2018	32.8%	44.2%	23.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Sumber : data sekunder 2018

### G. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Pada kerangka perumusan strategi komprehensif QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Yaitu matriks EFE SWOT digabung membentuk tahap 1, digabung dengan Matrix SWOT, matriks IFE, *Matriks Grand Strategy*, yang membentuk pada Tahap 2. memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor

keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan- strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Format dasar dari QSPM diilustrasikan dalam Tabel 2.10 Perhatikan bahwa kolom kiri dari QSPM terdiri atas faktor internal dan eksternal kunci (dari Tahap 1), dan baris atas terdiri atas alternatif strategi yang layak (dari Tahap 2). Secara spesifik, kolom kiri QSPM terdiri atas informasi yang didapat langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Pada kolom yang berdekatan dengan faktor keberhasilan kunci, masing-masing bobot yang diterima oleh setiap faktor dalam Matriks EFE dan Matriks IFE dicatat. Baris atas QSPM terdiri atas alternatif strategi yang diturunkan dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IFE, dan Matriks *Grand Strategy*. Alat pencocokan ini biasa menghasilkan alternatif strategi yang mirip. Tetapi, tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Penyusun strategi harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang akan dimasukkan dalam QSPM.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tarik relative dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternative strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set bisa berapa saja, tetapi hanya dengan strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain. Sebagai

contoh satu set strategi dapat mencakup diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat, sementara sel lainnya dapat memasukkan penerbitan saham dan penjualan divisi untuk menghasilkan modal yang dibutuhkan. Dua set strategi ini sangatlah berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam satu set. Berikut ini dikemukakan contoh Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) sebagaimana dikemukakan oleh David (2012). yaitu :

**Tabel 2.9**  
**Contoh Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)**

Alternatif Startegi	
Faktor Kunci	Bobot
Strategi	1
Strategi	2
Strategi	3

Sumber Data Sekunder 2018

Menurut David (2012). Adapun langkah-langkah pengembangan QSPM adalah sebagai berikut :

Langkah pertama :

Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.

Langkah kedua :

Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot



disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.

Langkah ketiga :

Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan) dan indentifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.

Langkah keempat :

Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores AS*) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores AS*) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "*Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?*" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu.

Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah

1 = tidak menarik,

2 = agak menarik,

3 = cukup menarik,

4 = sangat menarik.

Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Catatan: Jika Anda memberikan nilai daya tarik (AS) untuk satu strategi, kemudian berikan nilai AS untuk yang lainnya. Dalam kata lain, jika satu strategi mendapat minus, maka yang lainnya pada baris yang sama harus mendapat minus juga.

Langkah ke lima :

Hitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scored / TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot (langkah 2) dengan nilai daya tarik (langkah 4) dalam masing masing baris. Total Nilai daya tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).

Langkah ke enam :

Hitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan

strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

Khusus bagi perusahaan yang masih berskala kecil dan menengah yang masih memiliki keterbatasan akses dan sistem penyediaan informasi, maka CPM (*Critical Path Method*) merupakan alternative alat analisis strategi pemasaran yang efektif dan efisien. Keefektifan dan keefisienan tersebut dapat dilihat dari diketahuinya perbandingan nilai setiap faktor penentu keberhasilan yang dinilai (*head tohead*). Setelah diketahuinya posisi bersaing produk atau jasa dengan produk atau jasa pesaing, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan alternatif strategi pemasaran produk atau jasa yang ingin dipasarkan. Alternatif strategi ini dapat dikembangkan melalui mekanisme mendorong faktor-faktor penentu keberhasilan yang memiliki nilai terbobot tinggi dijadikan sebagai *brand image* produk atau jasa melalui strategi intensif sekaligus mereduksi kelemahan-kelemahan dari faktor-faktor penentu keberhasilan yang memiliki nilai bobot terendah. Selanjutnya berdasarkan banyaknya alternatif strategi yang telah dirumuskan kemudian diputuskan strategi yang akan ditetapkan sebagai strategi terpilih menggunakan alat yang sama dengan alat-alat analisis yang lain (*matriks SWOT*) yaitu matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*).

**Tabel 2.10**  
**Contoh QSPM**

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Weight	Strategi I	Strategi II	Strategi III
Faktor Eksternal				
Ekonomi				
Politik/Hukum				
Sosial/Kebudayaan				
Demografi/Lingkungan				
Teknologi				
Persaingan				
Manajemen				
Pemasaran				
Keuangan				
Produksi/Operasi				
Penelitian				
Sistem Informasi				

Sumber : Data Sekunder 2019

#### Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat peneliti jadikan sebagai panduan atau pedoman dalam penelitian ini adalah dengan melihat dari penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dapat dilihat melalui kolom dibawah ini:

**Tabel 2.11**  
**Penelitian terdahulu**

Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Temuan
Subhan (2013)	Analisis Bisnis Model PT Semen Tonasa Pasca Pembentukan <i>Strategi Holding</i> PT Semen Indonesia (Persero) Dengan Menggunakan Alat Analisi Bisnis Model Kanvas (BMC).	Hasil penelitian yang dilakukan oleh Subhan berkesimpulan bahwa harus dilakukan redesign atas model bisnis pasca terbentuknya strategic holding PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis persemenan nasional yang semakin kompetitif. Selanjutnya terus melakukan sosialisasi kepada semua <i>stakeholder</i> serta menyusun langkah langkah strategis atau <i>action learning</i> agar tercipta inovasi dan kristalisasi budaya perusahaan. Setelah itu melakukan evaluasi secara terus menerus atas implementasi sinergi Semen Indonesia Group agar tercipta efisiensi operasional dan <i>improvement</i> di semua unit bisnis.
Dian Jingga Permana (2013)	Analisis Peluang Bisnis Media Cetak Melalui Pendekatan Bisnis Model Canvas Untuk Menentukan Strategi Bisnis Baru	Hal ini menimbulkan keresahan para pelaku industri media cetak, perubahan lingkungan eksternal tidak dapat dibendung lagi dan tingginya biaya produksi yang menambah beban para pelaku sektor industry media cetak. Sampai kapankah bisnis media cetak ini dapat bertahan? Dan akankah masih terdapat peluang ditengah krisis yang terjadi? Maka dibutuhkan suatu metode terkini yang membantu kita mengenali bisnis yang sedang dijalani ,yaitu Bisnis Model Canvas yang disajikan dalam bentuk visual .Analisis TOWS adalah sebuah metode yang digunakan dalam menganalisa faktor perubahan eksternal dan internal yang terjadi diperusahaan sehingga kita dapat menentukan strategi bisnis yang optimal di masamendatang.

<p>Asruddin (2014)</p>	<p>Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis pada PT. Semen Tonasa</p>	<p>Hasil penelitiannya menampilkan elemen <i>value proposition</i> menjadi <b><i>Delivery Time, Layanan Purna Jual</i></b> ditambah <b><i>Customer Solution</i></b>. Elemen <i>customer relationships</i> awal yaitu <b><i>Marketing Summit, Customer Gathering</i></b> setelah penelitian dilakukan maka <i>customer relationships</i> menjadi <b><i>Marketing Summit, Customer Gathering</i></b>, ditambah <b><i>Customer Forum</i></b>. Elemen-elemen lain dalam <i>business model canvas</i> yang dikemukakan dalam penelitian tersebut tidak mengalami perubahan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Asrudin memaparkan dengan kesimpulan dengan menguraikan setiap elemen dalam <i>Business Model Canvas</i> yang lama kemudian memaparkan hasil kajiannya dengan menguraikan setiap elemen dalam <i>Business Canvas Model</i> yang baru.</p>
<p>Laurentius Evan Wijaya dan Ratih Indriyani, (2016)</p>	<p>Analisis <i>Business Model Canvas</i> pada CV. Kayu Murni Surabaya</p>	<p>Analisis menggunakan metode analisis SWOT dan Kerangka Kerja Empat Aksi. Penelitian ini menemukan bahwa pada customer segments, CV. Kayu Murni sebaiknya memperluas segmen pasarnya kepada pelanggan-pelanggan yang berminat membeli kayu lain. Pada bagian value propositions, CV. Kayu Murni sebaiknya meningkatkan nilai <i>accessibility</i> dengan memakai teknologi internet. Pada <i>channel</i>, untuk saluran distribusi CV. Kayu Murni dapat memanfaatkan kereta api kontainer. Pada <i>customer relationships</i> CV. Kayu Murni dapat membekali staf marketing dengan katalog. Pada <i>revenue streams</i>, CV. Kayu Murni sebaiknya memanfaatkan peluang untuk menjual lantai kayu atau mebel. Pada <i>key resource</i> CV. Kayu Murni juga dapat menjual beberapa mesin produksi yang lama dan menggantikan dengan mesin yang lebih canggih Pada <i>key activities</i>, CV. Kayu Murni sebaiknya membuat standart prosedur produksi tertulis. Pada <i>key partnerships</i>, CV. Kayu Murni perlu memperluas jaringan kontraktor dan developer di daerah lokal serta</p>

		mengembangkan hubungan partner di luar negeri melalui <i>showroom</i> dan <i>wholesaler</i> . Pada <i>cost structure</i> , CV. Kayu Murni sebaiknya mengubah model bisnisnya menjadi penjualan pintu kayu dari jenis lain yang lebih murah
Fino Wahyudi Abdul, (2015)	Analisis Strategi dan Daya Saing Ryan Air Ltd. Dengan Menggunakan <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	Hasil dari strategi Market Bustingnya, Ryanair Ltd telah menjadi maskapai bertarif rendah (low-cost airlines) terbesar (salah satu operator penerbangan) di Eropa. Untuk tahun fiskal 2004, perusahaan membawa pendapatan sebesar 1,32 miliar, peningkatan 44 % dari tahun sebelumnya. Ryanair Ltd., saat ini menyediakan layanan untuk 93 kota di seluruh Eropa, tercatat lebih dari 15 juta penumpang pertahun. Perusahaan ini memiliki 45 pesawat, dengan harapan meningkatkan jumlah ini menjadi 100 pesawat pada tahun 2008. Saat ini Ryanair Ltd., telah memiliki kurang lebih 290 pesawat Boeing 737 series. Pada jurnal ini dilakukan analisis strategi dan daya saing Ryanair Ltd. Dalam mencapai keberhasilan dan kesuksesan dengan menggunakan <i>tool Business Model Canvas (BMC)</i> . Dimana dengan penggunaan tool BMC diharapkan dapat menampilkan model bisnis yang lebih sederhana.
Muhammad Hakiim Rizqi Bintang King Abdul Jabbar (2017)	Analisis Model Bisnis Kanvas Geprek Express Samarinda	Hasil penelitian ini yang diperoleh dari pembahasan unsur-unsur yang menyusun tiap elemen dari 9 (sembilan) elemen dalam Model Bisnis Kanvas Geprek Express Samarinda meliputi <i>customer segments</i> terdiri dari unsur masyarakat konsumtif, mahasiswa, karyawan dan anak kos, elemen <i>value proposition</i> terdiri dari unsur produk, kemasan dan layanan cepat, elemen <i>channel</i> terdiri dari unsur media sosial, email dan telepon, elemen <i>customer relationship</i> terdiri dari unsur <i>service excellent</i> , <i>cross selling</i> dan <i>afiliasi</i> , elemen <i>revenue stream</i> terdiri dari unsur penjualan makanan dan minuman, elemen <i>key resource</i> terdiri dari unsur SDM, SDA, alat dan sistem, elemen <i>key</i>

		<p><i>activities</i> terdiri dari unsur-unsur pemasaran, produksi, SDM dan cash, elemen <i>key partners</i> terdiri dari unsur unsur orang (jasa rekrut), uang (investor), alat (supplier) dan bahan baku (supplier), elemen <i>cost</i> terdiri dari unsur unsur biaya <i>overhead</i>, biaya operasional dan biaya logistik. Sehingga dapat menemukan strategi bisnis yang tepat dilakukan oleh Geprek Express Sasmarinda untuk meningkatkan penjualannya adalah menekankan hambatan-hambatan yang meminimalisir penerapan telah dihasilkan oleh peneliti melalui hasil analisis.</p>
Wiwit Veronica (2016)	Strategi Pengembangan Bisnis Pada Hotel Primagaya di Kabupaten Kendal Dengan Pendekatan Business Model Kanvas	<p>Hasil penelitian menunjuk-kan bahwa gambaran model bisnis Hotel Prima Gaya saat ini sudah baik jika ditinjau dari aspek-aspek <i>Business Model Canvas</i>. Saran kepada Hotel Prima Gaya yaitu sebaiknya Hotel Prima Gaya menerapkan strategi yang dibuat oleh penulis yang berpedoman pada teori Osterwalder &amp; Pigneur yakni perlu memberikan fasilitas fasilitas tambahan dengan memanfaatkan sumber daya fisik yang ada untuk menambah pendapatan dan menjangkau pelanggan baru. Fasilitas tambahan tersebut seperti restoran dan hall untuk menjadikan Hotel Prima Gaya menjadi hotel bintang tiga sehingga hotel mendapat tambahan pendapatan. Selain itu, Hotel juga bisa menambahkan mitranya seperti agen travel wisata agar jangkauan pelanggan lebih luas dan menambah segmen pelanggan baru.</p>



<p>Andi Makkulau (2017)</p>	<p>Analisis Strategis bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan <i>analisi business canvas</i> (BMC) dan SWOT analysis pada PT semen Tonasa ( Studi kasus daerah pemasaran Sulawesi Selatan )</p>	<p>Menggunakan pendekatan analisis <i>Business Model Canvas (BMC)</i>, analisis SWOT dan analisis QSPM, peneliti berhasil merumuskan formulasi strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi PT. Semen Tonasa, yaitu strategi pertumbuhan (agresif) dengan prioritas pada penetrasi pasar secara maksimal yang didukung strategi inisiatif, sebagai berikut: a. Redesain system distribusi semen agar lebih efektif, dan lebih mudah menjangkau seluruh segmen pelanggan dengan cepat, tepat sasaran dan tepat waktu. b. Membangun <i>Customer Relationship</i> yang tangguh dengan jalan mengembangkan jaringan yang berbasis Technology Digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan (PTST, Distributors, Ekspediter, Komunitas Pekerja Bangunan, Komunita Sipil dan Arsitektur, dan seluruh <i>Customer Segments</i>) agar tercipta otomatisasi hubungan. Kombinasi kebijakan strategi harga yang kompetitif, didukung dengan promosi tepat sasaran dan pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain. 3. Implementasi strategi bisnis di PT Semen Tonasa sebaiknya didukung dengan <i>Business Model Canvas (BMC)</i> baru yang telah disesuaikan seluruh komponennya</p>
-----------------------------	--	--

Sumber Data Sekunder, materi diolah oleh peneliti, 2019

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Asruddin dan Subhan di PT Semen Tonasa keduanya menggunakan BMC sebagai alat analisis, tapi hasilnya berbeda sesuai dengan kondisi dan masalah yang diangkat. Begitupula penelitian ini, berbeda dengan kedua peneliti tersebut walaupun keduanya menggunakan pendekatan BMC. Perbedaan utamanya bahwa penelitian ini fokus menganalisa strategi bisnis, *market share* di daerah pasar Purwodadi, dan memadukan pendekatan BMC dengan SWOT dan pada akhirnya menguasai pasar di wilayah Purwodadi serta menjadi *market leader*.

## BAB III

### Metode Penelitian

#### A. Jenis Penelitian

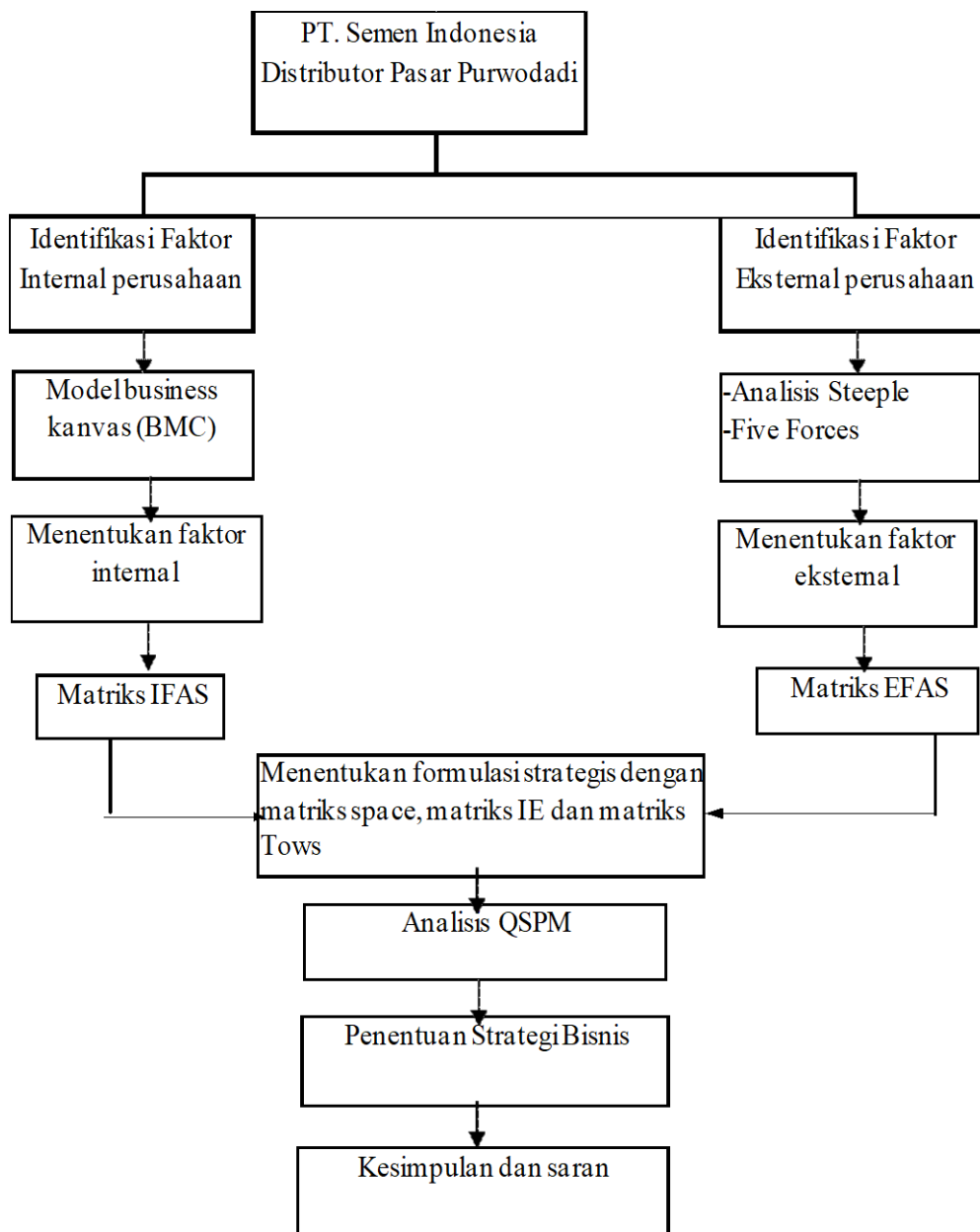
Dalam penelitian ini berkaitan dengan penentuan formulasi strategi bisnis pada PT Semen Indonesia Distributor. Sebagaimana uraian sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan analisis elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang dikembangkan Osterwalder dan Pigneur yang dipadukan dengan *SWOT Analysis* untuk menghasilkan formulasi strategi bisnis. Komponen- komponen di 9 (sembilan) elemen dalam BMC dievaluasi satu persatu kemudian dianalisis secara mendalam kaitan antara komponen-komponen di setiap elemen untuk menentukan pengaruhnya terhadap internal perusahaan. Menilai keterpaduan hubungan yang saling mendukung antara elemen yang satu dengan elemen lainnya, yang mana hubungan tersebut harus memberikan pengaruh bahwa *Value Proposition* yang ditawarkan oleh PT Semen Indonesia Distributor kepada *Customer* Segmennya mampu memberikan kepuasan maksimal.

Setelah mendapatkan gambaran tentang pengaruh komponen di setiap elemen BMC terhadap faktor internal perusahaan, maka diklasifikasi mana memberikan pengaruh kekuatan, dan mana yang memberikan pengaruh kelemahan. Alat analisis yang dipakai untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan adalah alat analisis yang ditulis oleh Osterwalder dan Pigneur dalam buku *Business Model Generation* (2012). Sedangkan faktor eksternal dianalisis melalui pendalaman *STEEPLE* dan *Five Forces* untuk mendapatkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Setelah itu, maka dilakukan

analisis SWOT. Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.1

Kerangka Pikir



Sumber : Data Sekunder 2018

Sugiyono (2011), menyimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif

adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *probability sampling*. Teknik pengumpulan dilakukan dengan teknik *Disproportionate Stratified Random Sampling*, dan *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif dengan harapan bahwa hasil penelitian kualitatif deskriptif lebih menekankan makna dari pada generalisasi, tentang penerapan strategi bisnis dalam meningkatkan *market share* di PT Semen Indonesia Distributor dengan menggunakan pendekatan analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan *SWOT analysis*.

## **B. Lokasi penelitian dan alasan pemilihan judul**

Penelitian dilakukan pada beberapa manager, marketing, pelanggan PT. Semen Indonesia Distributor yang beralamat di Jalan Purwodadi – Blora KM 5 Mayahan, Purwodadi.

Alasan pemilihan judul skripsi ini adalah :

### **a. Secara Obyektif**

Strategi bisnis adalah sesuatu hal yang utama dalam sebuah bisnis di perusahaan, salah melakukan strategi maka akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan, akan tetapi tepat dalam memilih strategi bisnis, maka akan bisa memenangkan dalam sebuah persaingan dan akan lebih mudah untuk bertahan atau *survive*.

### **b. Secara Subyektif**

Berdasarkan aspek yang diteliti mengenai permasalahan tersebut di perusahaan PT. Semen Indonesia Distributor sangat cocok untuk

digunakan sebagai penelitian, karena tersedianya literatur yang menunjang untuk memungkinkan dilakukan penelitian.

### C. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

#### a. Populasi

Sugiono (2008), mengatakan bahwa : Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang menjadi karakteristik yang telah ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah jumlah orang yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup (*key person*) tentang penjualan, distribusi, manager, *team marketing*, pelanggan, dan juga memahami *Business Model Canvas* (BMC). Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dan pelanggan PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi

#### b. Sampel

Sugiono (2008), menyatakan bahwa : “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Tujuan pengambilan sampel adalah supaya sampel yang diambil dapat memberikan informasi yang cukup dapat mengestimasi jumlah populasinya. Dalam penelitian saya ini sampel menggunakan *Probability Sampling* artinya setiap anggota populasi mempunyai peluang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Hasil penelitian dijadikan ukuran untuk

mengestimasi populasi (melakukan generalisasi). Dwi Kurniati, Edy (2018), mengatakan *probability sampling* memiliki ciri - ciri sebagai berikut :

1. Diketahui besarnya populasi induk.
2. Besarnya sampel yang diinginkan telah ditentukan.
3. Setiap unsur atau kelompok unsur harus memiliki peluang yang sama untuk dijadikan sampel.

Dalam penelitian saya ini menggunakan *Disproportionate Stratified Random Sampling* dimana populasi berstrata tapi kurang proporsional. Kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Ketika populasi kecil kurang dari 5, maka sampel dilakukan semuanya yaitu 5 (Internal)
- b. Populasi yang berasal dari internal perusahaan dilakukan sampel semuanya (Internal).
- c. Populasi yang berasal dari eksternal, maka dilakukan sampel karena jumlahnya yang banyak yaitu lebih dari 100.

Berdasarkan kriteria diatas, maka peneliti menetapkan sampel seperti pada Tabel 3.1 dengan berdasarkan teori sampel dan sampling penelitian menurut Arikunto (2010), "Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti". Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan sampel adalah bagian populasi yang hendak diteliti dan mewakili karakteristik populasi. Apabila populasi berjumlah kurang dari 100, maka sampel yang diambil adalah semuanya, namun apabila populasi penelitian berjumlah lebih dari 100, maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%

atau lebih. Penetapan jumlah sampling pada penelitian ini sebanyak 63 orang (*Key Person*) yaitu sampling yang dianggap memiliki keterkaitan erat dengan tujuan penelitian serta memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup atas masalah yang diteliti.

Jumlah sampling tersebut dapat dirinci, sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Data Populasi, Sampel, dan Teknik Sampel**

Instansi / Jabatan	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel (Orang)
1. Branch Manager	1	1
2. Team Sales	3	3
3. Petugas Administrasi	2	2
4. Petugas Gudang	2	2
5. Pelanggan	102	55
Jumlah	110	63

Sumber : Data Sekunder 2018, data diolah oleh peneliti

**D. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Jenis dan sumber data yang di dimanfaatkan dalam penelitian ini adalah ;

1. Jenis Data

Ada 2 jenis data dalam penelitian yaitu

a. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang diperoleh melalui observasi, wawancara langsung terhadap obyek penelitian serta dokumentasi yang



berkaitan dengan Sembilan elemen di dalam *Business Model Canvas* (BMC).

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang diperoleh berupa angka-angka misalnya volume penjualan semen, pencapaian *market share* baik secara volume maupun secara presentase dibandingkan dengan pesaing.

Data dan pengolahan data dari analisis SWOT secara terperinci.

2. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung melalui interview atau wawancara dengan personil atau informan kunci yang berkaitan dengan Sembilan elemen *business model canvas* (BMC) dan data-data yang berkaitan dengan faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal untuk analisa SWOT.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumentasi berbagai sumber dan referensi yang dapat mendukung penelitian sampai kepada penulisan. Data dari laporan resmi PT Semen Indonesia Distributor, Buku rencana jangka panjang PT Semen Indonesia Distributor, dokumen yang diakses dari internet, data *Customers Satisfaction Index (CSI)* dan *Customers Loyalty Index (CLI)* yang diterbitkan oleh konsultan independen atau dari inteligen pasar Semen Indonesia Group, serta dokumen-dokumen lainnya yang berkaitan dengan elemen *business model canvas* (BMC) dan analisa SWOT.

## **E. Variabel Penelitian dan Indikator Penelitian**

### a. Variabel Penelitian

Dalam kaitannya penelitian yang dianggap sebagai pedoman atau landasan yang baik dimana hal ini pengumpulan data maupun dalam melakukan analisis data sehingga akan memberikan arah yang baik

b. Indikator penelitian

**Tabel 3.2**

**Variabel dan Indikator Penelitian**

Variabel/Sumber	Indikator	Skala Pengukuran
Strategi Bisnis Kotler (1985) dalam jurnal Agustinus Luming (2013)	1. Strategi meliputi 4P : a. <i>Product</i> , b. <i>Price</i> , c. <i>Promotion</i> , d. <i>Placedan</i> 2. STP : a. <i>Segmentation</i> , b. <i>Targetting</i> c. <i>Positioning</i>	Skala Likert Sangat Penting : 5 Penting : 4 Ragu – Ragu : 3 Tidak Penting : 2 Sangat Tidak Penting : 1
<i>Market Share</i> Fandy Tjiptono (2008) dalam jurnal Stella Kasuma dan Sujana	1. Market Leader : Market Share lebih dari 40 % (Pusat orientasi pesaing) 2. Market Challenger : Market Share 30% (Berupaya menemukan kelemahan pesaing dan menyerangnya ) 3. Market Follower : Market Share 20% (Menonjolkan cirri khas produk kepada pasar sasaran, meniru produk / strategi pesaing) 4. Market Nicher : Market Share 10% (Perusahaan yang daya beli dan ukuran cukup besar, memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai)	Skala Likert Sangat Penting : 5 Penting : 4 Ragu – Ragu : 3 Tidak Penting : 2 Sangat Tidak Penting : 1
Bisnis Model Kanvas Tim PPM Manajemen, Cetakan I (2012)	1. <i>Customer Segments</i> 2. <i>Value Propositions</i> 3. <i>Channels</i> 4. <i>Customer Relationships</i> 5. <i>Revenue Streams</i> 6. <i>Key Resources</i> 7. <i>Key Activities</i> 8. <i>Key Partnerships</i> 9. <i>Cost Structure</i>	Skala Likert Sangat Penting : 5 Penting : 4 Ragu – Ragu : 3 Tidak Penting : 2 Sangat Tidak Penting : 1
Analisis SWOT Edy Dwi Kurniati, Cetakan I (2019)	1. Kekuatan 2. Kelemahan 3. Peluang 4. Ancaman	Skala Likert Sangat Penting : 5 Penting : 4 Ragu – Ragu : 3 Tidak Penting : 2 Sangat Tidak Penting : 1

Sumber : data sekunder 2018

## F. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *research* dan teknik *triangulasi*, yaitu sebagai berikut :

### 1. Teknik *Library Research* (Penelitian Kepustakaan)

Teknik ini dipakai dengan cara menggali dan menelaah berbagai literatur-literatur dan sumber-sumber bacaan lain yang relevan dengan permasalahan untuk mendukung keilmiahan penelitian.

### 2. Teknik *Triangulasi* (Gabungan)

Teknik *triangulasi* adalah menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dalam suatu kajian tentang suatu masalah. Untuk penyusunan skripsi ini peneliti menggunakan dua triangulasi yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik yang dimaksud adalah data diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam (*deep interview*) dan dokumentasi dari berbagai sumber, pengolahan data hasil kuesioner. Sedang triangulasi sumber adalah melakukan wawancara mendalam terhadap personil kunci di perusahaan, wawancara dengan pelanggan, menyebarkan kuesioner kepada personil yang dijadikan sample.

Kuesioner yaitu menyebarkan daftar pertanyaan berupa angket kepada responden. Setiap jawaban responden diberi skor nilai atau bobot yang disusun secara bertingkat berdasarkan skala Likert. Untuk kuesioner strategi bisnis, *market share*, BMC, analisis SWOT skor yang diberikan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3  
Skala Likert

NO	JAWABAN	SKOR
1	Sangat Penting (SP)	5
2	Penting (P)	4
3	Ragu – Ragu (R)	3
4	Tidak Penting (TP)	2
5	Sangat Tidak Penting (STP)	1

Sumber : Ghozali (2011)

## G. Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, maka teknik analisis data yang dilakukan adalah:

### 1. Analisis Strategi Bisnis

#### a. Daur hidup produk

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan, dan tahap kemunduran.

Gambar 3.2

### Product Life Cycle



Sumber : Data Sekunder 2019

Gambar 3.3

Tahap Product Life Cycle

	TAHAP DALAM PLC			
	INTRODUCTION	GROWTH	MATURITY	DECLINE
Penjualan	Penjualan rendah	Penjualan meningkat dengan cepat	Puncak penjualan	Penurunan penjualan
Biaya	Biaya per konsumen tinggi	Biaya per konsumen sedang	Biaya per konsumen rendah	Biaya per konsumen rendah
Laba	Negatif	Laba yang meningkat	Laba tinggi	Laba yang menurun
Pelanggan	Innovators	Early adopters	Middle majority	Laggards
Pesaing	Sedikit	Jumlahnya meningkat	Jumlahnya tetap meski mulai menurun	Jumlahnya menurun
Tujuan Pemasaran	Menciptakan product awareness and trial	Memaksimumkan pangsa pasar	Memaksimumkan laba dan mempertahankan pangsa pasar	Mengurangi biaya dan "memerah" merek tersebut

Sumber: Fandy Tjiptono. *Strategi Pemasaran*. 1997

b. Posisi persaingan perusahaan di pasar

Strategi bisnis harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang, mengikuti atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

c. Situasi Ekonomi

Strategi bisnis harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

2. Analisis pangsa pasar adalah suatu analisis untuk mengetahui perbandingan penjualan perusahaan dengan penjualan industri dengan rumus :

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Penjualan Industri}} \times 100\%$$

### 3. Analisis Elemen *Business Model Canvas* (BMC)

- a. Melakukan wawancara dengan personil kunci untuk mendapatkan gambaran BMC yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor.
- b. Melakukan pemetaan setiap elemen BMC berdasarkan hasil wawancara.
- c. Pendalaman dan evaluasi setiap elemen BMC untuk menggali kekuatan dan kelemahan implementasinya di perusahaan.
- d. Menetapkan kekuatan dan kelemahan melalui wawancara, diskusi, dan penyebaran daftar kuisisioner kepada pihak pihak terkait.
- e. Melakukan penilaian bobot dan rating setiap faktor kekuatan dan kelemahan.

### 4. Analisis Lingkungan Eksternal

Menganalisis lingkungan eksternal meliputi variabel variabel di luar organisasi. Dalam penelitian saya ini menggunakan analisis lingkungan eksternal berupa STEEPLE dan Five Forces.

### 5. Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI)

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dengan kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
  - e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung
  - f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor , untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.
6. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE)
- a. Susunlah dalam kolom 1 ( 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
  - b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 ( sangat penting ) sampai dengan 0,0 ( tidak penting )
  - c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
  - d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dengan kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
  - e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung



- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor faktor strategis eksternalnya.

#### 7. Analisis SWOT

Berdasarkan data tersebut di atas, maka disusun matriks Internal-Eksternal, yaitu analisis SWOT kualitatif dan analisis SWOT kuantitatif.

#### 8. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat analisis dalam pengambilan keputusan. Analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya. Menurut David (2013), matriks ini untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSPM merupakan strategi yang paling baik menurut Prastiti, (2012).

#### 9. Langkah langkah Penelitian

Tahap-tahap yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan penelitian
- b. Mencari rumusan masalah
- c. Melakukan studi literatur

- d. Penetapan lokasi
- e. Studi pendahuluan
- f. Pengembangan teori dan konsepnya
- g. Melakukan metode penelitian (rancangan penelitian)
- h. Memasukkan surat penelitian ke perusahaan
- i. Melakukan pengamatan secara langsung pada perusahaan
- j. Penetapan pengumpulan data, observasi, interview atau wawancara, dokumen, diskusi terarah dengan bagian-bagian dalam perusahaan.
- k. Mengumpulkan data
- l. Analisa data selama penelitian
- m. Menarik kesimpulan dan saran

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat PT. Semen Indonesia Distributor**

###### **Ruang Lingkup Bisnis**

PT WARU ABADI didirikan pada tanggal 17 Mei 1989 dengan dasar Akta pendiri : Nomor 20 oleh Notaris DJAMILAH NAHDI SH dan disahkan oleh menteri kehakiman No. C2-1241.ht.01.01.TH.90. Awal berdiri PT Waru Abadi berkedudukan di Surabaya. Sesuai Anggaran Dasar, maksud dan tujuan perusahaan adalah untuk menjalankan usaha dalam bidang perdagangan umum, kontraktor, dan ekspedisi.

Saat ini, PT Waru Abadi adalah perusahaan distributor bahan bangunan yang berkantor pusat di Jl. DR Wahidin Sudirohusodo 728A Gresik. Sebagai langkah awal, sasaran perusahaan adalah peningkatan kinerja, peningkatan kemampuan manajemen dan optimalisasi aset perusahaan. Langkah selanjutnya adalah perluasan area pasar termasuk penambahan varian produk untuk menangkap peluang bisnis yang masih terbuka.

#### **VISI dan MISI**

##### **Visi**

Menjadi perusahaan perdagangan bahan bangunan yang berskala nasional melalui penerapan sistem manajemen dan sumber daya manusia yang unggul pada tahun 2025

## **Misi**

1. Menyediakan produk bahan bangunan berkualitas dengan layanan prima untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
2. Meningkatkan nilai tambah perusahaan melalui pertumbuhan yang berkelanjutan untuk seluruh pemangku kepentingan.

## **Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)**

### **Sinergi**

Membangun hubungan kerjasama dan kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang berkualitas dan bermanfaat

### **Integritas**

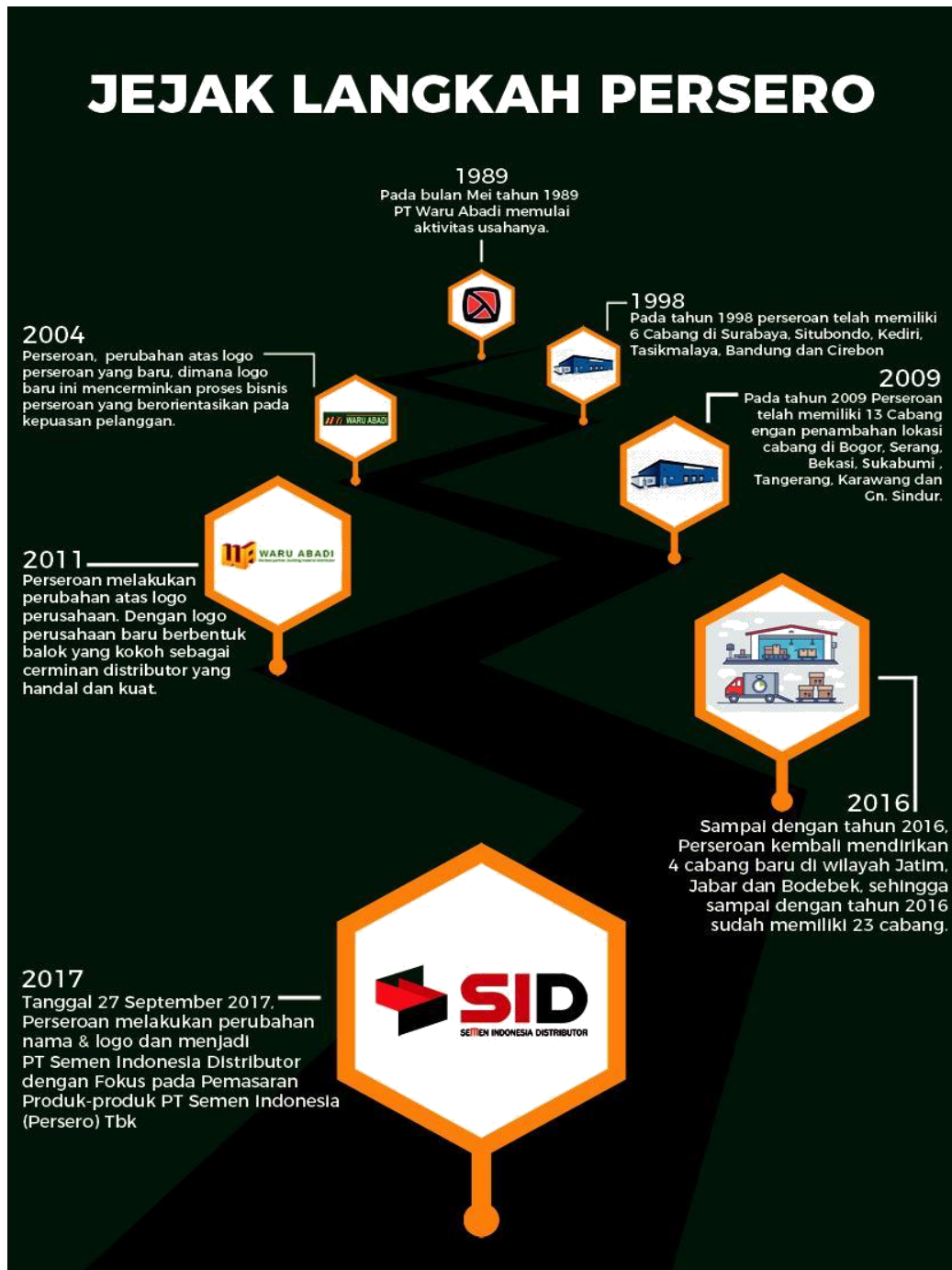
Bersikap jujur dan menunjukkan kepatuhan yang konsisten, dengan berpegang pada prinsip nilai moral dan etika

### **Dedikasi**

Pengabdian untuk mewujudkan cita-cita yang luhur dengan disertai keyakinan yang teguh

Gambar 4.1

Sejarah PT Semen Indonesia Distributor



Sumber : Data Primer 2018

## 2. Strategi di PT Semen Indonesia Distributor

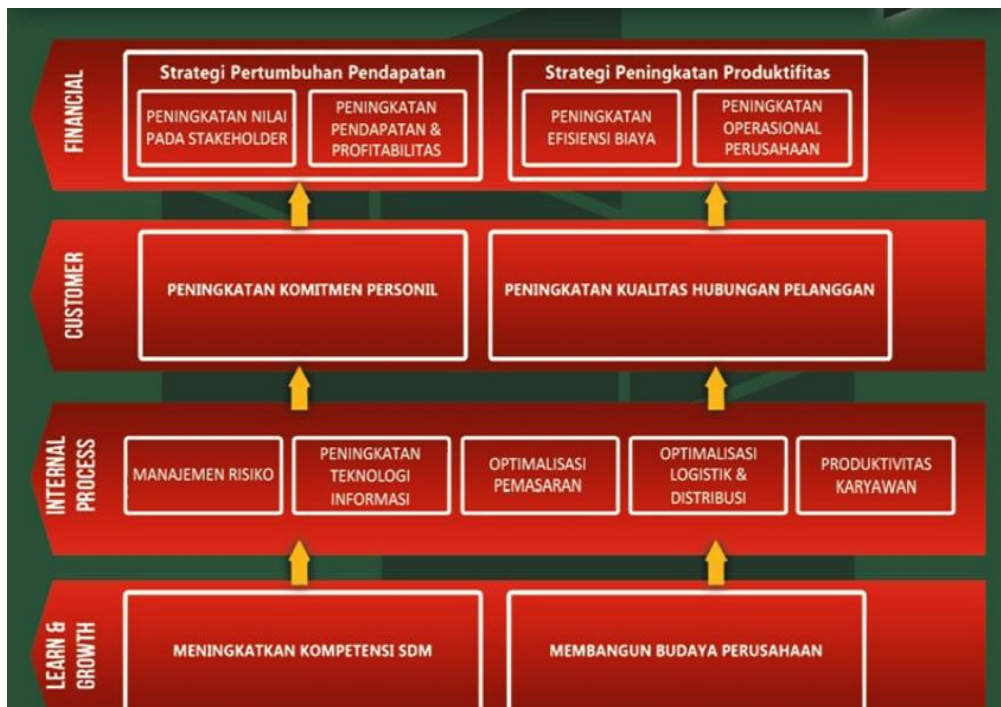
Strategi yang dijalankan di PT Semen Indonesia Distributor meliputi beberapa strategi sesuai dengan bidangnya :

- a. Learn dan Growth
- b. Internal Process
- c. Customer
- d. Financial

Strategi tersebut diatas dapat digambarkan seperti gambar 4.2 dibawah ini

Gambar 4.2

Strategi PT Semen Indonesia Distributor



Sumber : Data Primer 2018

Divisi Perdagangan Bahan Bangunan PT Semen Indonesia Logistik adalah distributor utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. memasarkan produk Semen Gresik, Semen Tonasa & Semen Padang untuk kebutuhan pasar meliputi wilayah Pulau Jawa, Luar Pulau Jawa yang terdiri dari :

1. Semen Zak type OPC, PPC dan PCC
2. Semen Curah type OPC, PPC dan SBC
3. Semen Jumbo Bag ukuran 1 ton type OPC, PPC dan SBC
4. Semen Putih Bag & Curah

Disamping menjadi distributor semen, juga dipercaya menjadi distributor bahan bangunan lainnya yang menopang kebutuhan *chanel* bahan bangunan seperti produk:

1. Fiber semen
2. Board
3. Bata ringan
4. Mortar
5. Besi & Paku
6. Galvalum
7. Lem Fox
8. dll

Devisi Perdagangan Bahan Bangunan turut andil dalam memberi kontribusi terhadap pembangunan nasional, sebagai pemasok Semen Gresik ke beberapa pabrikan dan industri beton antara lain :

1. PT Tripilar Betonmas
2. PT Amak Firdaus Utomo
3. PT Nusantara Building Industries
4. PT Bakrie Building Industries
5. PT Eternit Gresik
6. PT Waskita Beton Precast
7. PT Wijaya Karya
8. PT Adhi Karya
9. PT Hutama Karya
10. PT Pembangunan Perumahan

Juga ke berbagai proyek pembangunan antara lain :

1. Jembatan Suramadu,
2. Jembatan Tukad Bakung, Bali,
3. Jalan tol Lingkar Timur Juanda,
4. Jalan tol Jatiasih Cikunir (JORR),
5. Jalan tol Surabaya-Gresik,
6. Jalan Pemalang-Pekalongan,
7. Waduk Wonorejo, Tulungagung,
8. Pelebaran jalan Lamongan-Babat,
9. Jalan layang Cirebon,
10. Tambang Emas Newmont, NTB,
11. Tambang Tembaga Freeport, Papua,
12. LNG Babo Sayengga, Irian,



13. PLTU Rembang,
14. PLTU Sudimoro – Pacitan,
15. PLTU Paiton,
16. PLTA Cilacap.
17. Jalan tol Semarang- Bawen
18. Proyek Pembangunan Stadion Joko Samudro Gresik
19. Tambang Emas Banyuwangi
20. Proyek Tol Gempol – Pandaan
21. Proyek Tol Pandaan – Pasuruan
22. Proyek Tol Solo – Kertosono

### **3. Wilayah Pemasaran**

Wilayah pemasaran PT Semen Indonesia Distributor meliputi Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah & DIY, DKI Banten, serta luar pulau seperti tabel 3.1 dibawah ini :

Tabel 4.1

## Wilayah Pemasaran

JAWA TIMUR	JAWA TENGAH & DIY	JABAR & DKI BANTEN	LUAR PULAU
Surabaya	Blora	Bandung	Singaraja
Gresik	Cepu	Cirebon	Tabanan
Bojonegoro	Demak	Tasikmalaya	Nagara
Tuban	Jejara	Banjar	Gianyar
Lamongan	Kendal	Karawang	Klungkung
Sidoarjo	Pekalongan	Sukabumi	Denpasar
Lamongan	Purwodadi	Bandung Timur	Bengkulu
Sidoarjo	Sayung	Majalengka	Balikpapan
Mojokerto	Tegal	Pamanukan	Samarinda
Bangkalan	Ungaran	Gunung Sindur	Banjarmasin
Pamekasan	Pati	Bogor	Lombok
Sumenep	Rembang	Serang	
Jombang	Bantul	Tangerang	
Nganjuk	Boyolali	Jakarta Timur	
Ngawi	Kulonprogo	Jakarta Barat	
Madiun	Purworejo	Bekasi	
Magetan	Wonogiri	Indramayu	
Ponorogo	Banjarnegara	Kuningan	
Trenggalek	Kebumen	Padalarang	
Tulungagung	Klaten	Pandeglang	
Blitar	Purwokerto	Cianjur	
Kediri	Sleman		
Malang	Sukoharjo		
Pasuruan	Temanggung		
Probolinggo	Magelang		
Lumajang	Karanganyar		
Jember	Palur		
Situbondo	Kertek		
Bondowoso	Wonosobo		
Banyuwangi	Gunung kidul		

Sumber : Data Primer 2019

#### **4. Struktur Organisasi**

Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada tahun 2018 ditetapkan susunan organisasi BOC ( Board of Commisioner ) dan BOD (Board of Director) sebagai berikut :

Komisaris : Joni Gunawan, S.E,M.M

Direktur Utama : Andyanto, S.E,M.M

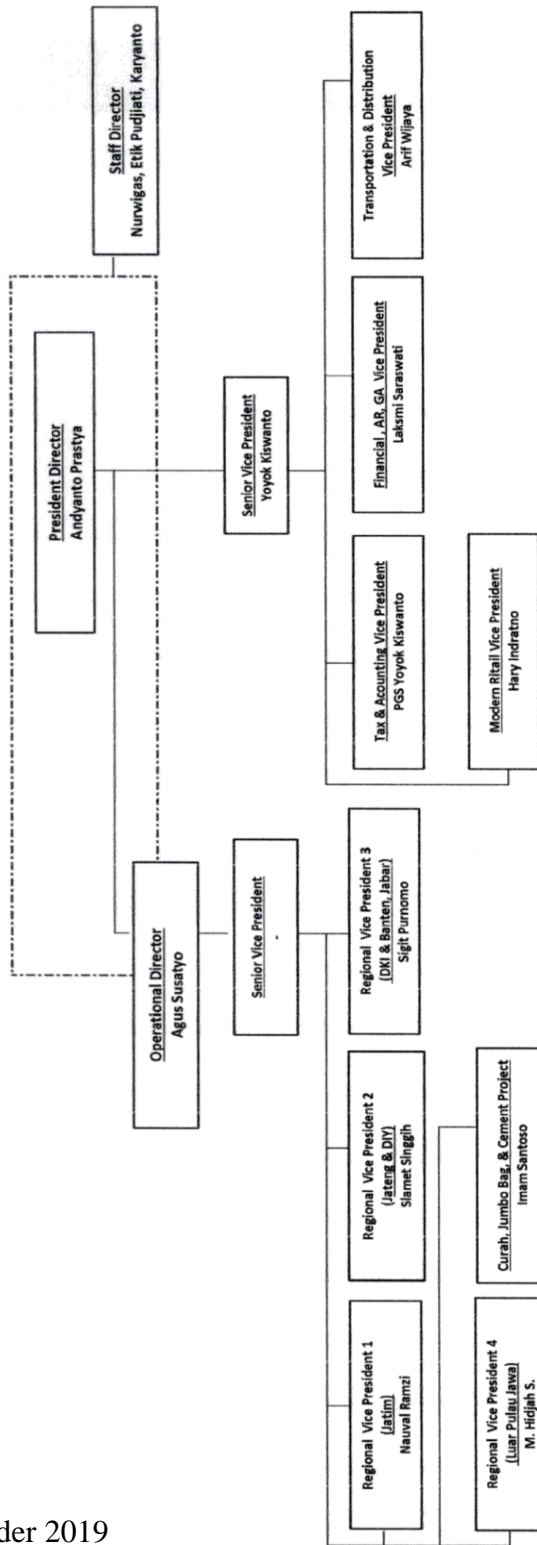
Direktur Operasional : Agus Susatyo, S.E.

Gambar 4.3

Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR

Lampiran 1 Surat Keputusan Direksi  
 Nomor : 003/SK/PTI.01.03.2019  
 Tanggal : 01 Maret 2019



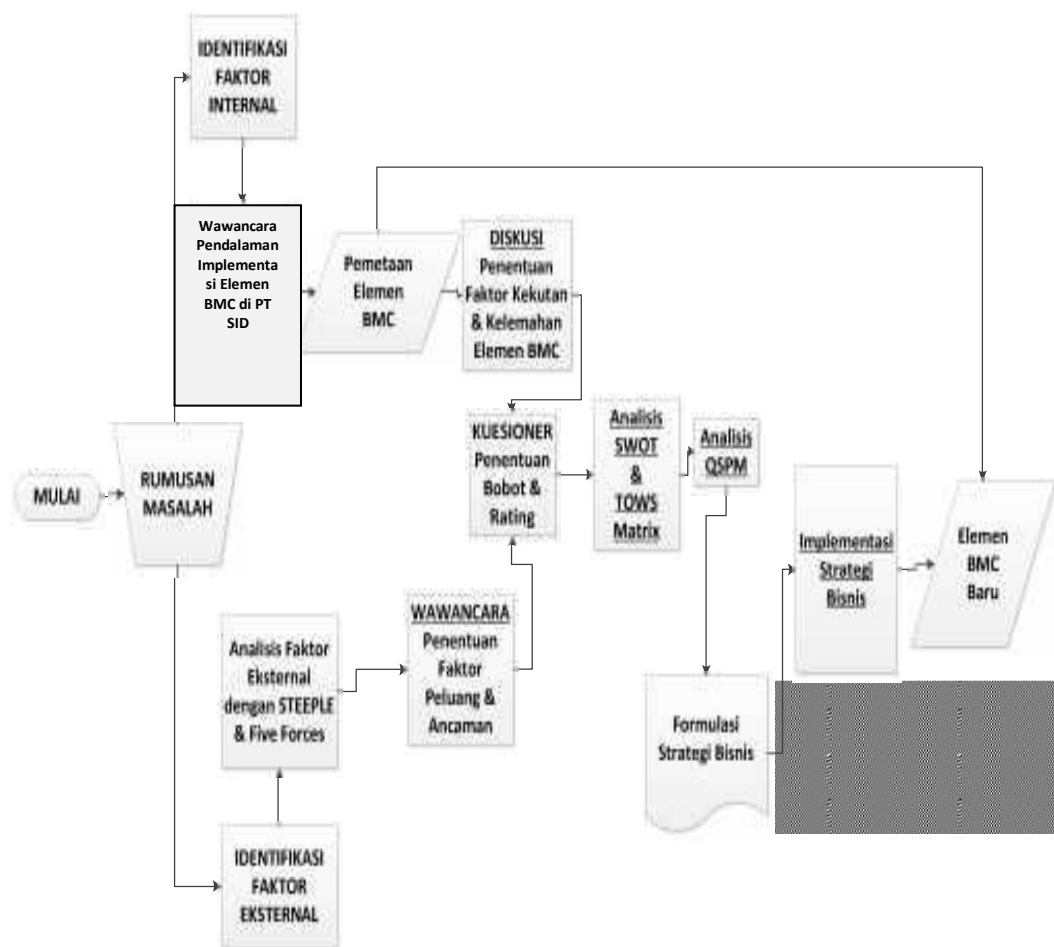
Sumber : Data Sekunder 2019

## B. Hasil Penelitian

Pelaksanaan penelitian dan pembahasan hasil penelitian berdasarkan kerangka pikir yang telah dijelaskan pada bagian yang lalu. Agar pelaksanaan penelitian dan pembahasannya lebih terarah dan focus, maka berikut ini akan disajikan *flowchat* sebagai panduan yaitu :

Gambar 4.4

Flowchat



Sumber : Data primer 2018, data diolah

Urutan kerja dalam *flow chart* tersebut di atas merupakan panduan langkah kerja dalam pelaksanaan penelitian sampai menghasilkan pilihan formulasi strategis yang dapat diimplementasikan di PT Semen Indonesia

Distributor. Pilihan formulasi strategi yang dihasilkan diharapkan dapat diimplementasikan dengan dukungan komponen-komponen dalam elemen *Business Model Canvas* (BMC) yang baru untuk memenangi persaingan dalam meningkatkan *market share* PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi.

## C. Analisis Data

### 1. Analisis Strategi Bisnis

#### a. Daur hidup produk

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara pada tanggal 16 Mei 2020 dengan Khoiri Agus S selaku *Branch Manager* PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi bahwa perusahaan berada pada posisi pertumbuhan dimana penjualan meningkat, biaya yang dikeluarkan sedang, laba meningkat, pesaing jumlahnya meningkat serta memaksimalkan pangsa pasar.

#### b. Posisi persaingan di pasar

Saat ini persaingan yang semakin meningkat baik dari pesaing *existing* maupun *new comer* maka perusahaan harus mampu bertahan dan terus mengembangkan pasar baru dan mempertahankan pasar saat ini. Hal ini sesuai diskusi dan wawancara dengan Khoiri Agus S selaku *Branch Manager* PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi.

#### c. Situasi Ekonomi

Strategi yang diterapkan harus mampu mengatasi segala permasalahan yang ada saat ini justru faktor alamiah yang saat ini menjadi tantangan terberat yaitu pandemic Covid-19 yang belum tahu kapan akan berakhir.

Hal ini sesuai diskusi dan wawancara dengan Khoiri Agus S selaku *Branch Manager* PT. Semen Indonesia Distributor.

## 2. Analisis *market share* (pangsa pasar)

Posisi perusahaan saat ini masih sebagai *challenger* belum menjadi *market leader* di Purwodadi. Tahapan untuk menganalisa *market share* adalah sebagai berikut :

- a. Menghitung rata-rata penjualan per kecamatan, seperti pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 4.2  
Market Share per kecamatan

No	KEC	PENJUALAN				%		
		SG	TR	HLC	Total	SG	TR	HLC
1	BRATI	1,972	700	1,800	4,472	44%	16%	40%
2	GABUS	3,655	5,300	4,100	13,055	28%	41%	31%
3	GEYER	1,514	2,200	1,050	4,764	32%	46%	22%
4	GODONG	1,429	1,850	630	3,909	37%	47%	16%
5	GROBOGAN	2,986	400	2,200	5,586	53%	7%	39%
6	GUBUG	3,644	4,400	1,230	9,274	39%	47%	13%
7	JATIPOHON	443	550	30	1,023	43%	54%	3%
8	JUWANGI	3,500	4,200	1,900	9,600	36%	44%	20%
9	KARANGRAYUNG	847	1,000	690	2,537	33%	39%	27%
10	KEBONAGUNG	414	500	300	1,214	34%	41%	25%
11	KEDUNGGATI	172	200	40	412	42%	49%	10%
12	KLAMBU	1,191	1,700	610	3,501	34%	49%	17%
13	KRADENAN	2,328	2,900	1,500	6,728	35%	43%	22%
14	NGARINGAN	1,719	1,600	1,900	5,219	33%	31%	36%
15	PENAWANGAN	4,255	5,100	2,070	11,425	37%	45%	18%
16	PILANGPAYUNG	775	800	600	2,175	36%	37%	28%
17	PULOKULON	3,739	3,967	2,080	9,786	38%	41%	21%
18	PURWODADI	6,845	7,980	5,500	20,325	34%	39%	27%
19	REJOSARI	240	300		540	44%	56%	0%
20	SAMBIREJO	221	300	100	621	36%	48%	16%
21	SRAGEN	121	300	20	441	28%	68%	5%
22	TANGGUNG HARJO	2,064	2,182	720	4,966	42%	44%	14%
23	TARUB	136	200	300	636	21%	31%	47%
24	TAWANG HARJO	2,387	2,900	2,190	7,477	32%	39%	29%
25	TEGOWANU	115	100	100	315	37%	32%	32%
26	TOROH	1,951	2,350	1,730	6,031	32%	39%	29%
27	WIROSARI	24,620	28,330	9,680	62,630	39%	45%	15%
		73,283	82,309	43,070	198,662	37%	41%	22%

Sumber : Data Sekunder, data diolah peneliti

Dari Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa peta persaingan berdasar market share untuk Semen Gresik terbesar berada di kecamatan wirosari untuk terkecil berada di kecamatan tegowanu, tarub, kedungjati, sambirejo, rejosari, kebunagung, jatipohon. Untuk Tiga Roda terbesar berada di kec wirosari, untuk yang terkecil berada di kec tegowanu, kedungjati. Sementara Holcim terbesar berada di kec wirosari untuk terkecil berada di kec jatipohon, kedungjati, tegowanu, sumberrejo, tarub. Maka dengan adanya peta persaingan diatas dapat dikatakan wirosari sebagai market terbesar dan menjadi medan pertempuran, sedangkan kec dengan tingkat kecil menjadi peluang bagi perusahaan untuk terus melakukan strategi untuk memenangkan market share di Purwodadi.

b. Menghitung rata-rata jumlah pelaku usaha (Toko material)

Tabel 4.3

Rata – rata rilis pelaku usaha

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Total	Average
Real	83	71	80	99	91	103	527	88
Jumlah Toko	240	240	240	240	240	240	1440	240
Transaksi	35%	30%	33%	41%	38%	43%	28%	28%

Dari Tabel 4.3 diatas dapat disimpulkan bahwa tidak semua toko tiap bulan ada pengambilan SG dari jumlah 240 toko hanya sekitar rata rata hanya 88 toko yang ada pengambilan atau sekitar 28% ini artinya bahwa perusahaan masih punya peluang untuk lebih bisa merebut market share di Purwodadi.



- c. Menghitung rata rata kuantitas pembelian pelaku usaha tsb seperti pada Tabel 4.2, dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa rata-rata pengambilan atau rilis secara all product adalah 33% sehingga perusahaan mempunyai peluang yang besar untuk mengembangkan pasar serta merebut pasar yang ada di Purwodadi.
- d. Menghitung market share

Tabel 4.4  
Market Share Purwodadi

PENJUALAN				%		
SG	TR	HLC	Total	SG	TR	HLC
73,283	82,309	43,070	198,662	37%	41%	22%

Sumber : Data Sekunder, data diolah peneliti

Maka strategi bisnis yang harus diterapkan kedepan adalah strategi yang mampu mengatasi segala macam persoalan yang ada saat ini. Hal ini sesuai diskusi dan wawancara dengan Khoiri Agus S selaku *Branch Manager* PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi. Dari hasil penelitian tersebut adanya peluang di beberapa kecamatan yang masih kurang optimal dengan pelanggan yang masih sedikit.

### 3. Analisis elemen BMC

Analisis lingkungan internal perusahaan adalah lingkungan dalam perusahaan yang perlu diidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Alat analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan oleh peneliti adalah elemen-elemen dalam *Business Model Canvas (BMC)* yang ditulis oleh Alexander Osterwalder dan Pigneur (2017). Dalam model bisnis kanvas dibangun dengan 9 elemen yang meliputi (1) *customer segments* , (2) *value proposition*, (3) *channels*, (4) *customer relationship*, (5) *revenue stream*, (6) *key*

resources, (7) *key activities*, (8) *key partner*, dan (9) *cost structures*.

a. *Customer segment*

*Customer segment* atau pembagian pelanggan berdasarkan klasifikasinya untuk memudahkan melakukan targeting penjualan. Pembagian *customer segmentation* untuk daerah Purwodadi dapat dibagi sesuai penjelasan wawancara dan diskusi yang dilakukan dengan Khoiri selaku Branch Manager, membagi *customer segments* menjadi 3 (tiga), yaitu:

- 1) Segmen Retail 74%
- 2) Segmen *Prefabricator* 1%
- 3) Segmen Proyek 25%

(diskusi dan wawancara tgl 27 Maret 2020 dan lampiran 4 hal 156)

Berdasarkan segmen pelanggan PT. Semen Indonesia Distributor yang diperoleh dari hasil wawancara tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut :

a) *Segmen Retail*

Segmen retail adalah toko bangunan dan pengecer yang membeli semen dan menjual ke konsumen pemakai akhir dengan memperoleh laba dari penjualan semen. Hasil wawancara menjelaskan tentang perbandingan volume penjualan ke segmen retail yaitu: total volume penjualan semen gresik yang terserap ke *Segmen Toko* di Purwodadi berkisar 30% sampai dengan 32% dari total seluruh volume penjualan di Purwodadi, sehingga harus mendapat prioritas utama oleh PT. Semen gresik (wawancara tgl 27 Maret 2020)

*b) Segmen Prefabricator*

*Segmen Prefabricator* berkaitan dengan perusahaan yang melakukan pembelian semen gresik untuk diolah melalui mekanisme produksi menjadi produk turunan dari semen, seperti : industri batako, paving block, genteng, panel beton, pabrik mortar, *readymix* dan lainnya.

Hasil pengecekan administrasi yang telah dilakukan oleh Handy selaku *Business Administrator Officier* menjelaskan kepada penulis, bahwa : Setelah dilakukan pengecekan di system SIWA ternyata data penjualan ke *segmen prefabricator* sudah terpisah penjualan *segmen retail* dan juga semen proyek. (Wawancara tgl 27 Maret 2020)

*c) Segmen Proyek*

Segmen proyek adalah semua elemen yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek, mulai dari kontraktor dan pekerja bangunan. Secara umum segmen proyek yang paling potensial proyek dana desa, pengusaha *real estate*, kontraktor.

Ancaman *customer segment* yaitu kompetitor melakukan penetrasi kepada pelanggan potensial yaitu *segmen retail* dan *segmen proyek* dengan berbagai cara yang dilakukan mulai dari strategi promosi, diskon, hadiah, penawaran harga murah, dan lain-lain dengan tujuan agar pelanggan tetap semen gresik beralih.

Segmen proyek berusaha melakukan pendekatan kepada seluruh penentu kebijakan yang terlibat dalam proyek. Kondisi yang

diharapkan; lebih agresif merebut seluruh peluang antara lain, pemanfaatan pertumbuhan demand, melayani pelanggan baru dan memperkuat loyalitas pelanggan lama dengan pelayanan paripurna. Mampu memberikan pendekatan dan pelayanan yang memuaskan kepada pihak proyek baik kepuasan kualitas, kepuasan karena *delivery* dan harga yang kompetitif maupun kecepatan dan ketepatan penanganan keluhan.

b. *Value Proposition*

*Value Proposition* berkaitan dengan memecahkan masalah-masalah pelanggan dan memuaskan kebutuhan pelanggan melalui proposisi nilai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Khoiri Agus Santoso selaku *Branch Manager* dan Suhadi selaku Sales Senior di Purwodadi pada tanggal 3 April 2020 bahwa:

Proposisi nilai yang ditawarkan dan disiapkan oleh PT. Semen Indonesia Distributor kepada pelanggannya adalah:

- 1) Jaminan kualitas produk,
- 2) Jaminan Supply, dan
- 3) Jaminan kualitas layanan.

(Hasil diskusi dan wawancara di berbagai kesempatan antara bulan Nopember 2019 – April 2020).

Penerimaan konsumen di lapangan atas kualitas Semen Gresik masih lebih unggul dari semen merek lain, ketepatan *delivery time* pada umumnya sudah cukup bagus, penetapan harga semen masih cukup kompetitif, walaupun ada pendatang baru yang menawarkan harga sangat murah dibanding dengan harga Semen Gresik.

(wawancara tanggal 10 April 2020).

Ketepatan waktu pengiriman ke toko dan proyek sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan karena masih ada sebagian toko dan proyek menginginkan perlunya peningkatan ketepatan waktu pengiriman semen ke toko (Wawancara tgl. 10 April 2020- Alfina Helmi Oktafiani (POA)).

Suhadi, Nanda Kusuma Wardana, Janavy Efendy Hardianto (*Customer Relation Officier*) menjelaskan kepada penulis bahwa: Munculnya produk baru yang bisa dikategorikan produk substitusi, misalnya semen mortar dan bata ringan, serta bayang-bayang munculnya pabrik Semen Grobogan menjadi ancaman dalam *value proposition* (wawancara tgl. 10 April 2020).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa PT. Semen Indonesia Distributor telah menciptakan perpaduan jaminan kualitas, kualitas layanan paripurna, dengan harga yang kompetitif yang diukur sesuai dengan kriteria yaitu :

- a) Kesesuaian proposisi nilai dengan kebutuhan pelanggan
- b) Sinergi yang kuat antara kualitas produk dan kualitas layanan dengan target *zero complain*
- c) Tingkat kepuasan pelanggan yang dapat diukur melalui *Customers Satisfaction Index (CSI)*.

c. Saluran (*Channels*)

Saluran (*channels*) yaitu proposisi nilai sampai ke pelanggan melalui komunikasi, saluran distribusi dan saluran penjualan. Wawancara dengan Khoiri Agus S selaku *Branch Manager* PT.

Semen Indonesia Distributor yaitu :

Sistem *channel* yang digunakan oleh PT. Semen Indonesia Distributor berupa :

- a) Website
- b) Telepon,
- c) E-mail
- d) Armada Distributor
- e) Sales Forces

Selanjutnya pelayanan semen ke konsumen dilakukan oleh distributor PT. Semen Indonesia Distributor dengan sistem penyerahan barang secara *loco dan franco* yang artinya penjualan barang ke pembeli dengan cara pengambilan sendiri ke gudang dan pengiriman barang ke pembeli. (wawancara tgl. 8 Mei 2020)

Kelemahan yang dihadapi oleh PT. Semen Indonesia Distributor dapat dilihat melalui hasil wawancara dengan Suhadi selaku Senior Marketing, menjelaskan kepada penulis bahwa: Sistem *franco* yang diterapkan oleh PT. Semen Indonesia Distributor terkadang membuat konsumen tidak puas karena tidak *on time*. Hal ini ditandai dengan adanya temuan di lapangan bahwa beberapa toko terutama saat *peak season* di Purwodadi mengalami kekurangan stock. (wawancara tgl. 9 Mei 2020).

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, maka dapat dikatakan bahwa sistem distribusi melalui *franco* belum sepenuhnya dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan karena terkadang tidak

*on-time*, dan mengalami kekurangan stock. Hal ini tidak relevan dengan pemenuhan kepuasan *customer*. Upaya dalam memperbaiki sistem *channel* melalui evaluasi jumlah armada, penambahan armada dengan sistem kontrak waktu tertentu. Memantau secara dini pengiriman barang dilapangan dengan cepat menangani semua keluhan konsumen. Manfaat penggunaan aplikasi jaringan berbasis IT pada elemen *channels* dapat mengintegrasikan semua kegiatan di seluruh jaringan untuk meningkatkan kepuasan seluruh konsumen.

d. *Customer Relationship*

Selanjutnya Khoiri Agus selaku Branch Manager menjelaskan elemen *Customer relationship* sebagai berikut: Salah satu cara yang dilakukan oleh PT. Semen Indonesia Distributor dalam membina hubungan dengan pelanggan adalah melalui jalinan komunikasi dan hubungan baik serta masih jarang dilakukan *customer gathering* dan *marketing summit* secara periodik. (wawancara pada tgl. 07 Mei 2020).

Kondisi yang diharapkan dalam *customer relationship* adalah menumbuhkan jaringan saling membutuhkan satu sama lain dan memiliki rasa kebanggaan karena masuk dalam group jaringan PT Semen Indonesia Distributor (hasil wawancara dan diskusi tgl. 07 Mei 2020).

Hasil diskusi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kondisi yang diharapkan dalam membangun *customer relationship* yang baik adalah mengembangkan jaringan melalui komunitas yang terintegrasi agar seluruh kebutuhan dan keluhan *customer* dapat ditangani secara

dini dengan target *zero complain* dan kepuasan prima yang dirasakan oleh *customer*.

e. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Arus pendapatan yaitu arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai yang sukses ditawarkan kepada pelanggan. Berdasarkan data dalam laporan keuangan PT Semen Indonesia Distributor menunjukkan bahwa arus pendapatan yang dihasilkan oleh PT. Semen Indonesia Distributor melalui laba dari penjualan semen dan non semen. Kekuatan arus kas dari PT. Semen Indonesia Distributor karena kekuatan keuangan penjualan secara berkesinambungan. Akan tetapi dengan munculnya pabrik baru yaitu semen grobogan sebagai pendaatang baru yang melakukan penetrasi pasar, otomatis harga sulit bertahan apalagi dinaikkan.

f. Sumber daya utama (*Key resources*)

Sumber daya utama adalah aset-aset yang diperlukan untuk mendukung *value proposition*. SDM unggul yang selalu dicita citakan dalam visinya perusahaan. Hasil diskusi dengan Khoiri Agus dengan Suhadi bahwa : Rincian komponen elemen *Key Resources* dalam *Business Model Canvas* yang terimplementasi di PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi adalah: Barang Dagangan, SDM, Armada.

(hasil wawancara dan diskusi tgl. 07 Mei 2020).

g. Aktivitas Kunci (*Key Activities*)

Aktivitas kunci adalah aktivitas yang harus dilakukan agar



kelangsungan operasional tetap berjalan sebagaimana mestinya dan target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat dicapai. Aktivitas kunci PT. Semen Indonesia Distributor menurut Khoiri Agus, Handy Lak Setyo, sebagai berikut :

Rincian komponen elemen *Key Activities* di PT Semen Indonesia Distributor adalah: pengadaan, pemasaran, distribusi.

(hasil wawancara dan diskusi tgl. 10 Oktober 2017).

#### Kegiatan Pengadaan

Untuk memenuhi kebutuhan barang dagangan seperti semen Gresik, asbes, board, besi dll. Mengacu pada aturan pengadaan barang yang dibuat oleh PT Semen Indonesia Distributor. Pengadaan barang tersebut sangat dibutuhkan untuk kelangsungan operasional perusahaan.

#### Kegiatan Pemasaran.

Semua team marketing menjadi tulang punggung dalam kegiatan pemasaran barang dagangan di PT Semen Indonesia Distributor Purwodadi.

#### Kegiatan Distribusi

Kegiatan pengiriman barang dari gudang ke pelanggan menjadi aktivitas rutin sesuai dengan permintaan dari pelanggan tersebut.

#### h. Kemitraan Utama (*Key Partners*)

Kemitraan utama (*key partners*) berkaitan dengan aktivitas di *outsourcing* dan beberapa sumber daya di peroleh dari luar perusahaan.

Kemitraan utama (*key partners*) yang dimiliki oleh PT Semen

Indonesia Distributor sesuai data perusahaan yaitu pelanggan atau mitra yang terlibat dalam kegiatan transaksi dengan perusahaan yang terdiri dari toko retailer, proyek, serta *prefabricator*.

Hubungan kerja dengan para *key partners* sudah terjalin lama, sehingga kondisi yang diharapkan yaitu :

a) Para *key partners* harus bahu membahu untuk menjaga kelangsungan hidup PT Semen Indonesia Distributor dan menikmati hubungan tersebut dengan rasa bangga dan saling menguntungkan.

b) Menjadikan pelanggan sebagai *key partners* dan mengembangkan perusahaan menjadi pendobrak dalam merebut *market share*.

i. *Cost Structure* / Struktur Biaya

Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Laporan keuangan perusahaan menggambarkan struktur biaya PT Semen Indonesia Distributor sebagaimana lazimnya dengan struktur biaya menurut ketentuan umum yang berlaku di perusahaan industry, yaitu biaya-biaya yang berkaitan dengan harga pokok penjualan, biaya administrasi dan umum, dan biaya penjualan. Berdasarkan diskusi rutin yang diikuti penulis dengan Khoiri Agus Santoso selaku BM serta Handy Lak Setyo selaku BAO disimpulkan bahwa untuk menghadapi sengitnya persaingan pemasaran semen, maka harus dilakukan efisiensi di segala bidang. Kondisi yang diharapkan oleh PT. Semen Indonesia Distributor adalah program *cost efisiensi* yang sedang digenjut dapat



mengacu pada buku *Business Model Generation* (2012:216-219) oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur tentang penilaian secara detail dari masing-masing elemen. Dalam buku tersebut terdapat pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan komponen-komponen setiap elemen sebagai sebagai dasar panduan untuk memberikan penilaian setiap elemen. Adapun rincian pertanyaan setiap elemen adalah sebagai berikut:

a. *Customer Segments*

1. Bagaimana tingkat loyalitas dan kepuasan pelanggan atas setiap *Customer Segments*?
2. Apakah mendapatkan pelanggan baru terus menerus?

b. *Value Proposition*

1. Bagaimana kualitas produksi semen gresik?
2. Apakah jaminan supply kepada pelanggan dapat menjangkau semua segmen?
3. Bagaimana kualitas layanan yang diberikan PT Semen Indonesia Distributor kepada setiap segmen pelanggannya?

c. *Channel*

1. Bagaimana jangkauan saluran untuk mencapai *customer*
2. Apakah model saluran distribusi yang ada sekarang sudah efisien dan efektif untuk memenuhi seluruh keinginan setiap segmen?
3. Apakah jaringan dalam saluran distribusi sudah terintegrasi dengan baik.

d. *Customer relationship*

1. Apakah kualitas hubungan dalam bentuk *customer gathering* sudah

cocok dengan kondisi saat ini ?

2. Apakah bentuk hubungan dengan pelanggan sudah tercipta secara otomatis?

e. *Revenue Streams*

1. Apakah pendapatan dapat diprediksi?
2. Apakah arus pendapatan berkelanjutan?
3. Apakah harga dapat dinaikkan?

f. *Key Resources*

1. Bagaimana sumber daya utama (barang dagangan) yang dikuasai perusahaan?
2. Bagaimana sumber daya manusianya, apakah memiliki tingkat militansi dan professional?
3. Apakah sistem peralatan berteknologi tinggi?
4. Apakah memiliki dukungan infrastruktur yang kuat?

g. *Key Activities*, apakah setiap aktivitas kunci sudah didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi yang dapat dipakai sebagai *control activity*?

h. *Key Partners*, apakah mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang dimiliki perusahaan?

i. *Cost structure*, apakah bentuk struktur biaya sesuai dengan model bisnis perusahaan?

Hasil penelitian saya ini ditemukan beberapa elemen yang harus ditambahkan agar lebih sempurna seperti pada Tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6

## Business Model Canvas New

8. Key Partner	7. Key Activities	2. Value Proposition	4. Customer Relationship	1. Customer Segments
Supplier	Pengadaan	Kualitas	Customer Gathering	Retail
kontraktor	Distribusi	Jaminan Supply	Marketing Summit	Prefaricator
Distributor	Pemasaran	Layanan terpadu	Sponsorship	Proyek
Ekspediter			Otomasi hubungan	
Komunitas Pekerja			Simbiosis Mutualisme	
Komunitas Sipil dan arsitektur				
Perusahaan Afiliasi	6. Key Resources		3. Channels	
	Bahan baku		Website	
	SDM		Telepon	
	Peralatan produksi		E-mail	
	Packing plant		Armada Distributor	
	Power Plant		SID Mobile	
	CSMS		E-Log	
	SIDIGI		Akses toko	
9. Cost Structures	CRM		5. Revenue Streams	
Harga Pokok Penjualan			Hasil penjualan Semen	
Bi administrasi dan Umum			Hasil penjualan Non Semen	
Bi Penjualan				

Sumber : Data Sekunder, data diolah peneliti

Tulisan berwarna merah pada Tabel 4.6 tersebut merupakan tambahan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan strategi bisnis baru. Pada elemen *Value Proposition* terdapat tambahan komponen yaitu layanan terpadu. Elemen *Channels* ditambah dengan SID Mobile, E-Log, akses toko. Selanjutnya elemen *Key Resources* dilengkapi system CSMS, SIDIGI, CRM. Sedangkan *Key Partner* ditambah dengan perusahaan ekspediter, komunitas pekerja

bangunan, komunitas sipil dan arsitektur untuk mendukung strategi pengembangan jaringan teknologi digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan pelanggan agar tercipta otomatisasi hubungan”. Formulasi strategi tersebut bertujuan untuk memberikan layanan terpadu secara otomatis kepada seluruh pelanggannya. Para pemakai semen gresik akan dihubungkan melalui aplikasi yang *on-line system*, untuk memenuhi secara otomatis keinginan *customer*. Dengan demikian *Customer Relationship* berubah dari system manual menjadi layanan otomatis yang dapat menghasilkan komunitas pemakai semen gresik yang tangguh dan loyal. Kelemahan utama dalam implementasi *Business Model Canvas* terutama berada pada elemen *Channel* dan *Customer Relationship*. Di dalam implementasi *Business Model Canvas*, apabila kedua elemen tersebut lemah, maka dapat dipastikan bahwa implementasi strategi bisnis tidak berhasil dalam menghadapi persaingan, karena kedua elemen tersebut adalah jembatan penghubung utama dalam menyampaikan *value proposition* yang dimiliki perusahaan kepada pelanggan (*customer segments*).

Kelemahan elemen *Channel* yang diimplementasikan di PT Semen Indonesia Distributor karena komponen-komponen dalam elemen *channels* hanya berupa *website, telepon, e-mail, armada distributor dan sales forces*. Sistem pendistribusian barang tergantung pada orderan dari pelanggan. Strategi *Channel* seperti ini belum mampu memenuhi 5 kriteria fase berikut ini : fase pengenalan/kesadaran, fase evaluasi, fase pembelian, fase penyampaian, fase purnajual. Sedangkan kelemahan elemen *Customer Relationship* yang komponen utamanya berupa *customer gathering dan marketing summit* belum

dilakukan secara rutin hanya bersifat tentatife saja, sangat tidak sesuai dengan kondisi persaingan dalam perebutan pelanggan saat ini. Idealnya bentuk *Customer Relationship* tercipta secara otomatisasi dan menimbulkan rasa bangga berhubungan dengan PT Semen Indonesia Distributor. Kelemahan kedua elemen tersebut berpengaruh pada elemen-elemen lainnya. Perubahan yang diajukan pada elemen *channel* ditambah dengan SID Mobile, E-Log, Akses toko. Pada elemen *Customer Relatioship* ditambah dengan komponen Otomatisasi Hubungan, Simbiosis Mutualisme. Di elemen *Value Proposition* komponennya ditambah dengan ‘Layanan Terpadu’. Selanjutnya *Key Partners* ditambah dengan ‘Ekspeditur, Komunitas Pekerja, Komunitas Sipil dan Arsitektur, Perusahaan Afiliasi’.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi acuan dalam pembahasan untuk menilai apakah komponen-komponen yang ada di setiap elemen memiliki kekuatan atau kelemahan terhadap kelangsungan operasional perusahaan. Analisis SWOT (*Srength, Weaknesses, Opportunities, Threat*)

Analisis SWOT yang dilakukan adalah memadukan analisis elemen *Business Model Canvas*, STEEPLE dan *Five Forces* sebagai alat analisis. Sebagaimana dalam kerangka pikir yang telah diajukan bahwa kekuatan dan kelemahan dianalisa melalui pendalaman atas setiap komponen dalam 9 (Sembilan) elemen *Business Model Canvas (BMC)*, sedangkan peluang dan ancaman dianalisa dengan alat analisis STEEPLE dan *Five Forces*.

#### **4. Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal meliputi variabel-variabel di luar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren didalam lingkungan ataupun



faktor-faktor spesifik yang beroperasi didalam lingkungan kerja. Dalam melakukan analisis lingkungan eksternal maka peneliti menggunakan *STEEPLE* dan *Five Forces* yaitu :

a. Analisis *STEEPLE*

Analisis *steeple* dalam lingkungan eksternal dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1) *Social/Demographic*

Terjadi perubahan struktur sosial dan demografi yang dapat memberikan peluang maupun ancaman perusahaan. Kondisi sosial masyarakat Indonesia sebagai salah satu bangsa besar yang terdiri dari suku bangsa yang tersebar di wilayah Nusantara mulai dari Sabang sampai merauke. Jumlah penduduk lebih dari 263 juta jiwa menempati urutan keempat jumlah penduduk Negara di dunia setelah China, India dan Amerika Serikat (CIA Word Factbook tahun 2019).

Kondisi sosial/demografis di Purwodadi saat ini terus mengalami kenaikan. Hal ini dapat dilihat dari data kependudukan Kab Grobogan selama tahun 2016 s/d 2019 yang dapat disajikan melalui Tabel 4.7 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.7  
Pertumbuhan Jumlah Penduduk di Purwodadi Tahun 2016 – 2019

Tahun	Jumlah Penduduk	Pertumbuhan	
	(Jiwa)	(Jiwa)	(%)
2016	1,358,404		
2017	1,365,207	6,803	0.50%
2018	1,371,610	6,403	0.47%
2019	1,377,788	6,178	0.45%
Rata-rata peningkatan		6,461	0.47%

Sumber : Data sekunder 2019, BPS Kab Grobogan

Tabel 4.7 yakni pertumbuhan jumlah penduduk di Grobogan terlihat bahwa dalam 4 tahun terakhir jumlah penduduk di Grobogan mengalami peningkatan dalam 4 tahun terakhir ini, sehingga dengan adanya kenaikan jumlah penduduk menjadi peluang bagi PT. Semen Indonesia Distributor dalam menjalankan kegiatan usaha di bidang perdagangan semen di Grobogan.

## 2) *Technology*

Perkembangan teknologi industri yang semakin canggih diiringi dengan gencarnya perkembangan teknologi informasi yang membuat perusahaan harus melakukan berbagai perubahan untuk menyesuaikan kondisi. Perubahan teknologi berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi telah mengimplementasikan aplikasi sistem jaringan, akses toko, E-Log karena PT. Semen Indonesia Distributor sebagai perusahaan perdagangan yang terbesar di Kawasan Jawa dalam meningkatkan kinerja proses bisnis internal yang terintegrasi dengan baik guna memperoleh keunggulan kompetitif. Bahkan kekuatan teknologi informasi memunculkan berbagai inovasi-inovasi strategi bisnis yang bersifat *disruption* (gangguan) yang dapat menghancurkan beberapa perusahaan *incumbent*.

## 3) *Economics*

Tingkat pertumbuhan ekonomi terjadi di suatu Negara berdampak positif terhadap pertumbuhan dunia usaha. Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Hal

ini dapat dilihat dari tahun 2018 yang mengalami kenaikan yakni sebesar 5,01%. Kemudian kondisi ekonomi di wilayah Purwodadi terlihat mengalami kenaikan khususnya dalam 5 tahun terakhir yakni dari tahun 2015 s/d tahun 2019 yang dapat disajikan melalui Tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8

Pertumbuhan Pendapatan Domestik Bruto (M) tahun 2015-2019

Tahun	PDRB	Pertumbuhan	
	(Dalam Milyar Rp)	Milyar Rp.	%
2,015	20,182,089		
2,016	21,764,917	1,582,828	7.8%
2,017	23,463,543	1,698,626	7.8%
2,018	25,408,838	1,945,295	8.3%
2,019	27,290,973	1,882,135	7.4%
Rata rata pertumbuhan		1,777,221	7.8%

Sumber : Data Sekunder, BPS Kab Grobogan

Tabel 4.8 yakni pertumbuhan PDRB khususnya di Purwodadi, terlihat untuk setiap tahun meningkat. Dimana dari 17 lapangan usaha menurut sub sektor ekonomi mengalami perkembangan. Perkembangan sub sektor usaha di bidang konstruksi yang mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, selain itu lapangan usaha *real estate* yang mengalami kenaikan, adanya dana desa yang setiap tahun juga meningkat. Sehingga dengan adanya kenaikan sub sektor usaha konstruksi dan ditunjang oleh adanya kenaikan *real estate* menjadi peluang bagi PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi dalam melakukan pengembangan perdagangan semen.

#### 4) *Environmental*

*Environmental* berkaitan dengan faktor cuaca, curah hujan dan kondisi alam lainnya. faktor alam berupa cuaca, curah hujan dan kondisi alam sangat mempengaruhi kegiatan usaha dalam perusahaan, sesuai pengamatan penulis dan hasil wawancara dengan Branch Manager dan Team marketing menjelaskan bahwa : “faktor alam berupa cuaca, curah hujan dan kondisi alam sangat mempengaruhi kegiatan usaha dalam perdagangan semen” PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi ketika musim hujan, musim tanam padi, seperti kondisi saat ini yang mengalami pandemic Covid19 mengalami penurunan penjualan (wawancara pada tanggal 27 Maret 2020)

#### 5) *Political*

Aspek *political* di Negara Republik Indonesia sudah cukup tinggi, hal ini ditandai oleh riak-riak politik namun secara keseluruhan tetap aman dan terkendali. Di wilayah Purwodadi terlihat bahwa suhu politik akan meningkat hal ini ditandai oleh dengan adanya pesta demokrasi berupa pilkada yang akan digulir periode tahun 2020, tapi di Purwodadi pada tahun 2020 tidak ada Pilkada sehingga tidak menjadi ancaman bagi kelancaran penjualan PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi.

#### 6) *Legal*

Jaminan dan kepastian hukum di Indonesia merupakan peluang bagi aktivitas perusahaan karena ditunjang oleh adanya perlindungan atas aktivitas bisnis. Dengan penerapan undang-undang Persaingan usaha,

undang-undang penanaman modal, dan undang- undang perlindungan konsumen merupakan jaminan aktivitas yang lebih fair diantara para pesaing. Dengan demikian hal ini merupakan peluang bagi para industri semen termasuk PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi mendapatkan kepastian hukum dalam berinvestasi dan menjalankan usaha perdagangan semen.

7) *Ethical*

PT. Semen Indonesia Distributor selaku anak perusahaan BUMN dalam menjalankan aktivitasnya senantiasa berpedoman pada tata kelola perusahaan *Good Corporate Governance (GCG)*, sehingga dengan penerapan GCG maka akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk menjalankan aktivitas yang lebih baik. PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi telah melaksanakan GCG tersebut.

b. Analisis Five Forces

Analisis *Five Forces* yang diperkenalkan oleh Michal E. Porter bermanfaat untuk menganalisa potensi ancaman perusahaan. Berikut ini akan disajikan model *Five Forces* yang dapat disajikan pada Gambar 4.5 berikut ini :

Gambar 4.5  
Model *Five Forces*



Sumber : Data Sekunder 2018

Berdasarkan Gambar 4.5 yakni model *Five Forces* yang dapat dijadikan alat analisis potensi ancaman yang dihadapi oleh PT. Semen Indonesia Distributor. Analisis *Five Forces* dapat diuraikan sebagai berikut :

1) *Rivalry Among Existing Competitors*

Jumlah distributor semen Gresik yang beroperasi di Purwodadi sebanyak 4 perusahaan. Keempat perusahaan tersebut berlomba-lomba untuk melakukan ekspansi penjualan dengan menambah armada, tenaga marketing. Mereka adalah PT Sekawan Niaga Jaya (SNJ), PT Pelita Abadi Sejahtera (PAS), PT Semen Indonesia Distributor (SID), PT Trijaya Niaga.

2) *Threats of New Entrants*

Masalah percaturan industri semen di Purwodadi saat ini memiliki 1

(satu) industri semen sebagai pendatang baru yaitu Semen Grobogan yang berasal dari Tiongkok.

### 3) *Threats of Substitute Products or Services*

Seiring dengan perkembangan teknologi, serta inovasi produk dari kompetitor dan *prefabricator* tidak menutup kemungkinan timbul potensi ancaman serius dari produk substitusi. Diantara produk yang bisa dikategorikan produk substitusi adalah produk semen mortar. Semen mortar adalah salah satu jenis semen siap pakai tanpa perlu melakukan pencampuran secara tradisional karena sudah mengandung semen, pasir dan additive lainnya yang sesuai. Di Indonesia penggunaan semen mortar masih terbatas. Bata ringan dan beton ringan bisa dianggap produk substitusi, karena produk tersebut diciptakan untuk mengurangi kebutuhan pemakaian semen.

### 4) *Bargaining Power of Suppliers*

Saat ini supplier tunggal untuk satu jenis barang kebutuhan PT Semen Indonesia Distributor yaitu dari PT Semen Indonesia Group. Dengan demikian kekuatan supplier menjadi ancaman.

### 5) *Bargaining Power of Buyers*

Kekuatan pembeli juga belum bisa menjadi ancaman bagi PT Semen Indonesia Distributor, karena tidak ada pembeli yang memonopoli produk semen gresik. Strategi distribusi dan penjualan semen gresik melalui toko-toko dan kontraktor yang tersebar di wilayah Purwodadi sehingga tidak memiliki kekuatan besar untuk dapat mempengaruhi kebijakan penjualan semen gresik.

Berdasarkan hasil analisis *STEEPLE* dan *Five Forces* dalam penilaian faktor eksternal, maka akan disajikan rangkuman faktor lingkungan eksternal sebagai berikut :

1. Munculnya pabrik baru di Purwodadi
2. Munculnya produk substitusi
3. Terjadinya wabah penyakit yang menyebabkan pelambatan pertumbuhan (Covid-19)
4. Proyek dana desa dan infrastruktur
5. Stabilitas politik yang aman
6. Perkembangan teknologi informasi yang pesat

**5. Analisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*Weaknesses*) atau Matriks *Internal Factor Analysis (IFAS)***

Berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan yang berkaitan dengan komponen-komponen pada setiap elemen, maka selanjutnya ditentukan mana faktor yang berpengaruh terhadap kekuatan (*strength*) perusahaan dan mana faktor yang berpengaruh terhadap kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Penentuan faktor tersebut dilakukan melalui pembahasan dalam *Forum Group Discussion (FGD)* terdiri dari Khoiri Agus Santosa (BM), Handy Lak Setyo (BAO), Alfina Helmi Oktafiani (POA), Nova Ari Wibowo (Cekker), Suhadi (CRO), Nanda Kusuma Wardana (CRO), Janavy Efendy Hardianto (CRO) yang dilaksanakan pada tanggal 15 Mei 2020. Hasil diskusi dituangkan dalam tabel 4.8 berikut ini:



Tabel 4.9

Tabel Kekuatan dan Kelemahan

Strength (S)	Weakness (W)
1. Dibidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)	1. Status karyawan
2. Pemasaran : cakupan pasar luas	2. Birokrasi yang cukup rumit
3. Keuangan : sangat kuat	3. Tidak adanya program latihan untuk sales
4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat	4. Promosi tidak maksimal
5. Memiliki produk yang berkualitas	5. Segmen pasar terbatas
6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk	6. Tidak tercapainya target penjualan
7. Harga yang kompetitif	7. Reward untuk team sales kurang
8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	8. Kurangnya tenaga terampil
9. Memiliki proses operasi yang sistematis	
10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	

Sumber : Data Primer, data diolah peneliti

Tabel 4.10

Matriks *Internal Factor Analysis* (IFAS) pada PT. Semen Indonesia Distributor

Faktor-faktor Internal	<i>Internal Faktor Analysis</i> (IFAS)	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot X Rating)
Kekuatan	1. Dibiidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)	10/10=1	5	5
	2. Pemasaran : cakupan pasar luas	8/10=0.8	5	4
	3. Keuangan : sangat kuat	8/10=0.8	5	4
	4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat	9/10=0.9	5	4.5
	5. Memiliki produk yang berkualitas	9/10=0.9	5	4.5
	6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk	6/10=0.6	5	3
	7. Harga yang kompetitif	7/10=0.7	5	3.5
	8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	6/10=0.6	5	3
	9. Memiliki proses operasi yang sistematis	8/10=0.8	4	3.2
	10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	6/10=0.6	5	3
<b>Total</b>				37.7
Kelemahan	1. Status karyawan	8/8=1	5	5
	2. Birokrasi yang cukup rumit	7/8=0.9	2	1.75
	3. Tidak adanya program latihan untuk sales	5/8=0.6	4	2.5
	4. Promosi tidak maksimal	8/8=1	3	3
	5. Segmen pasar terbatas	7/8=0.9	4	3.5
	6. Tidak tercapainya target penjualan	5/8=0.6	3	1.87
	7. Reward untuk team sales kurang	8/8=1	4	4
	8. Kurangnya tenaga terampil	5/8=0.6	4	2.5
<b>Total</b>				24.12

## 6. Analisis Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats) atau Matriks *Eksternal Factor Analysis* (EFAS)

Untuk mendapatkan gambaran peluang dan ancaman yang dihadapi

perusahaan kaitannya dengan pengaruh faktor eksternal perusahaan, maka dilakukan wawancara khusus kepada Khoiri Agus Santosa (BM), Handy Lak Setyo (BAO), Alfina Helmi Oktafiani (POA), Nova Ari Wibowo (Cekker), Suhadi (CRO), Nanda Kusuma Wardana (CRO), Janavy Efendy Hardianto (CRO) yang dilaksanakan pada tanggal 15 Mei 2020. Pedoman wawancara berdasarkan hasil analisis *STEEPLE* dan *Five Forces*. Hasil wawancara dirangkum dalam bentuk klasifikasi peluang dan ancaman, sebagai berikut:

Tabel 4.11

Tabel Peluang dan Ancaman

<b>Opportunity (O)</b>	<b>Threats (T)</b>
1. Pesaing hanya 3 distributor	1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan
2. Positioning yang belum <i>market leader</i>	2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional
3. Harga yang bersaing serta jaminan kualitas oleh PT Semen Indonesia Distributor	3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar
4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga
5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern	5. Promosi kompetitor yang semakin gencar
6. Kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik	
7. Adanya pangsa pasar yang potensial	
8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor	

Sumber : Data Primer, data diolah peneliti

Tabel 4.12

Matriks *Eksternal Factor Analysis* (EFAS) pada PT. Semen Indonesia Distributor

Faktor-faktor Internal	<i>Eksternal Faktor Analysis</i> (EFAS)	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot X Rating)
Peluang	1. Pesaing hanya 3 distributor	8/8=1	4	4.0
	2. Positioning yang belum <i>market leader</i>	7/8=0.9	4	3.5
	3. Harga yang bersaing serta jaminan kualitas oleh PT Semen Indonesia Distributor	6/8=0.8	5	3.8
	4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	6/8=0.8	4	3.0
	5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern	7/8=0.9	4	3.5
	6. kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik	7/8=0.9	4	3.5
	7. Adanya pangsa pasar yang potensial	8/8=1	4	4.0
	8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor	8/8=1	5	5.0
<b>Total</b>				30.3
Ancaman	1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan	5/5=1	4	4
	2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional	2/5=0.4	4	1.6
	3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar	3/5=0.6	4	2.4
	4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	4/5=0.8	4	3.2
	5. Promosi kompetitor yang semakin gencar	3/5=0.6	4	2.4
<b>Total</b>				13.6

## 7. Strategy Formulation (Analisis SWOT)

### a. Analisis SWOT Kualitatif

Setelah mendapatkan hasil analisis mengenai kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman), selanjutnya dilakukan pembobotan untuk menyusun *Matriks Internal Factor Analysis* (IFAS) dan *Matriks Eksternal Factor Analysis* (EFAS) yang sudah

diringkas dalam analisis SWOT kualitatif. Pembobotan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 63 (sebagai *key person*) personil yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan metode *Disproportionate Stratified Random Sampling* dimana populasi berstrata tapi kurang proposional. Adapun personil yang ditetapkan sebagai sampling yaitu:

Tabel 4.13

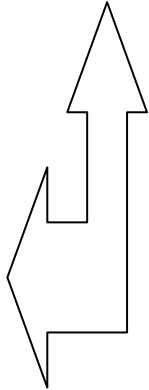
Populasi dan Sampel

Instansi / Jabatan	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel (Orang)
2. Branch Manager	1	1
2. Team Sales	3	3
3. Petugas Administrasi	2	2
4. Petugas Gudang	2	2
5. Pelanggan	102	55
Jumlah	110	63

Sumber : Data Primer 2020

Kuesioner yang disebarkan 100% kembali dan semuanya memberikan jawaban

Tabel 4.14  
Analisis SWOT Kualitatif

Faktor Internal	Strength (S)	Weakness (W)
	1. Dibidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)	1. Status karyawan
	2. Pemasaran : cakupan pasar luas	2. Birokrasi yang cukup rumit
	3. Keuangan : sangat kuat	3. Tidak adanya program latihan untuk sales
	4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat	4. Promosi tidak maksimal
	5. Memiliki produk yang berkualitas	5. Segmen pasar terbatas
	6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk	6. Tidak tercapainya target penjualan
	7. Harga yang kompetitif	7. Reward untuk team sales kurang
	8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	8. Kurangnya tenaga terampil
	9. Memiliki proses operasi yang sistematis	
	10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	
Faktor Eksternal		
Opportunity (O)	 <p>Strategi (SO)= <i>Strength weight score</i> + <i>Opportunities weight score</i></p>	
1. Pesaing hanya 3 distributor		
2. Positioning yang belum <i>market leader</i>		
3. Harga yang bersaing serta jaminan kwalitas oleh PT Semen Indonesia Distributor		
4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik		
5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern		
6. kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik		
7. Adanya pangsa pasar yang potensial		
8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor		
Threats (T)		
1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan		
2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional		
3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar		
4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga		
5. Promosi kompetitor yang semakin gencar		

Sumber : Data Primer, data diolah peneliti

b. Analisis SWOT Kuantitatif

Hasil dari pengolahan data SWOT mendapatkan hasil perhitungan sebagaimana pada Tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.15

Analisis SWOT ( Kuantitatif)

Faktor-faktor Internal	strategik	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot X Rating)
Kekuatan	1. Dibidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)	10/10=1	5	5
	2. Pemasaran : cakupan pasar luas	8/10=0.8	5	4
	3. Keuangan : sangat kuat	8/10=0.8	5	4
	4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat	9/10=0.9	5	4.5
	5. Memiliki produk yang berkualitas	9/10=0.9	5	4.5
	6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk	6/10=0.6	5	3
	7. Harga yang kompetitif	7/10=0.7	5	3.5
	8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	6/10=0.6	5	3
	9. Memilki proses operasi yang sistematis	8/10=0.8	4	3.2
	10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	6/10=0.6	5	3
<b>Total</b>				<b>37.7</b>
Kelemahan	1. Status karyawan	8/8=1	5	5
	2. Birokrasi yang cukup rumit	7/8=0.9	2	1.75
	3. Tidak adanya program latihan untuk sales	5/8=0.6	4	2.5
	4. Promosi tidak maksimal	8/8=1	3	3
	5. Segmen pasar terbatas	7/8=0.9	4	3.5
	6. Tidak tercapainya target penjualan	5/8=0.6	3	1.87
	7. Reward untuk team sales kurang	8/8=1	4	4
	8. Kurangnya tenaga terampil	5/8=0.6	4	2.5
<b>Total</b>				<b>24.12</b>

Sumber : Data Primer, data diolah oleh peneliti

Peluang	1. Pesaing hanya 3 distributor	$8/8=1$	4	4.0
	2. Positioning yang belum <i>market leader</i>	$7/8=0.9$	4	3.5
	3. Harga yang bersaing serta jaminan kualitas oleh PT Semen Indonesia Distributor	$6/8=0.8$	5	3.8
	4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	$6/8=0.8$	4	3.0
	5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern	$7/8=0.9$	4	3.5
	6. kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik	$7/8=0.9$	4	3.5
	7. Adanya pangsa pasar yang potensial	$8/8=1$	4	4.0
	8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor	$8/8=1$	5	5.0
<b>Total</b>				30.3
Ancaman	1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan	$5/5=1$	4	4
	2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional	$2/5=0.4$	4	1.6
	3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar	$3/5=0.6$	4	2.4
	4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	$4/5=0.8$	4	3.2
	5. Promosi kompetitor yang semakin gencar	$3/5=0.6$	4	2.4
<b>Total</b>				13.6

Sumber : Data Primer, data diolah peneliti

Dari Tabel 4.14 diatas dapat disimpulkan bahwa perbandingan kekuatan dengan kelemahan, peluang dengan ancaman :

$$SW : 37,7 - 24,12 = + 13,58$$

$$OT : 30,3 - 13,6 = +16,7$$

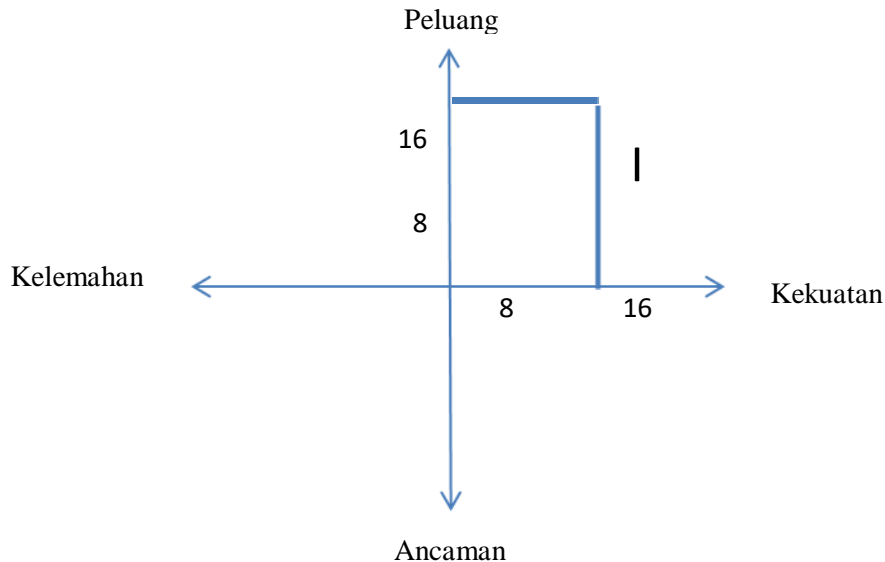
Artinya bahwa kekuatan sudah bisa menutupi segala kekurangan yang ada. Sedangkan perbandingan peluang dengan ancaman menunjukkan dengan segala peluang yang ada dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, maka segala ancaman akan bisa teratasi.

Setelah mengetahui hal tersebut, maka disusunlah *matriks grand strategy* seperti yang ada di gambar 4.6 berikut ini :



Gambar 4.6

*Matriks Grand Strategy*



Sumber : Data primer, data diolah peneliti

Dari Gambar 4.6 diatas maka posisi perusahaan pada kuadran I dimana perusahaan pada posisi ini mempunyai berbagai peluang dan kekuatan internal yang dapat digunakan untuk menangkappeluang eksternal. Strategi yang sesuai untuk perusahaan diantaranya adalah strategi kerjasama melalui integrasi vertical dan strategi ekspansi pasar melalui diversifikasi konglomerat. Integrasi berarti menggabungkan kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan sekarang seperti kombinasi dapat dilakukan atas dasar hubungan vertikal dalam rantai nilai. Sebuah rantai nilai diatur kegiatan saling terkait yang dilakukan oleh sebuah organisasi, langsung dari pengadaan bahan baku dasar rendah untuk pemasaran produk jadi ke konsumen akhir sehingga perusahaan dapat bergerak ke atas atau ke bawah dalam rantai nilai untuk konsentrasi yang lebih komprehensif pada kelompok konsumen. Integrasi adalah strategi ekspansi karena melibatkan

pelebaran definisi bisnis perusahaan. Ini juga merupakan bagian dari strategi diversifikasi karena melibatkan kegiatan atau bisnis tertentu yang dilakukan perusahaan sebelumnya. Strategi integrasi dapat dibagi 2 yaitu integrasi vertikal dan integrasi horizontal.

Ketika sebuah organisasi mulai membuat produk baru yang melayani kebutuhan sendiri. Dengan kata lain, setiap kegiatan baru diambil dengan tujuan baik input memasok (barang dagangan) atau melayani sebagai pelanggan untuk output (seperti pemasaran) adalah integrasi vertikal bisa menjadi 2 jenis yaitu integrasi kebelakang dan integrasi kedepan. Yang dimaksud integrasi kebelakang adalah ke pemasok barang dagangan, sedangkan integrasi kedepan mengambil lebih banyak pelanggan Utama. Umumnya, ketika perusahaan mengintegrasikan secara vertikal mereka melakukannya secara lengkap yaitu mereka bergerak mundur dan maju sehingga menghasilkan integrasi yang penuh. Akan tetapi strategi vertikal memiliki keterbatasan :

1. Meningkatkan biaya koordinasi beberapa tahap rantai nilai.
2. Peningkatan mobilitas dan hambatan.
3. Kopling ketat untuk unit bisnis yang berperforma buruk karena ketergantungan.
4. Kurangnya informasi dan umpan balik dari pemasok dan distributor.

Diversifikasi adalah salah satu jenis dari strategi pertumbuhan internal. Strategi ini melibatkan masuknya ke produk-produk baru dan diversifikasi baru dapat didefinisikan sebagai masuknya perusahaan ke produk baru, layanan baru, atau pasar baru. Ketika perusahaan memperkenalkan produk

baru yang memiliki sedikit berbeda atau tidak sama dengan yang kita jual saat ini, kelas baru adalah pelanggan yang berbeda dari yang sudah ada saat ini, maka dapat dikatakan sebagai diversifikasi konglomerat.

Diversifikasi konglomerat yaitu ketika perusahaan mengadopsi strategi yang membutuhkan kebijakan yang tidak berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari setiap bisnis, baik dalam hal grup pelanggan, fungsi pelanggan, atau teknologi alternatif. Diversifikasi konglomerat menawarkan produk baru yang diproduksi melalui teknologi asing untuk satu kelompok pelanggan baru melibatkan risiko yang cukup besar. Diversifikasi yang tidak berhubungan dapat dilakukan ketika perusahaan memiliki kelebihan modal. Hal ini hanya dapat diinvestasikan kembali dalam bisnis jika ada kemungkinan meningkatkan nilai organisasi dan diversifikasi risiko (portofolio investasi). Dengan demikian diversifikasi tidak berhubungan hanya dapat dibenarkan bila dana lebih diinvestasikan kembali menghasilkan nilai lebih bagi pemegang saham.

Dalam penentuan strategi bisnis pada PT. Semen Indonesia Distributor maka pilihan strategi yang diusulkan untuk digunakan oleh PT. Semen Indonesia Distributor adalah strategi pertumbuhan (agresif) dengan prioritas pada penetrasi pasar secara maksimal untuk mempertahankan dan merebut *marketshare* melalui implementasi strategi inisiatif, sebagai berikut:

1. *Redesain system* distribusi semen agar lebih efektif, dan lebih mudah menjangkau seluruh segmen pelanggan dengan cepat, tepat sasaran dan tepat waktu.
2. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan jalan

mengembangkan jaringan yang berbasis *Technology Digital* yang terintegrasi dengan seluruh jaringan pelanggan agar tercipta otomatisasi hubungan.

3. Kombinasi kebijakan strategi harga yang kompetitif, didukung dengan promosi tepat sasaran dan pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain.
4. Memberikan insentif berupa reward bagi team marketing yang memenuhi target.

Keempat strategi tersebut merupakan strategi pilihan yang diharapkan dapat diimplementasikan untuk memenangi persaingan dalam perebutan *market share*. Setelah menetapkan pilihan strategis, untuk memperkuat ketangguhan strategi tersebut dibutuhkan dukungan bisnis model. Perpaduan antara elemen-elemen dalam *Business Model Canvas (BMC)* dengan strategi bisnis yang telah diformulasikan bermanfaat untuk memudahkan implementasi strategi bisnis yang direkomendasikan. Hal ini disebabkan adanya korelasi atau hubungan antara komponen-komponen yang ada di elemen *Business Model Canvas (BMC)* dengan memperlihatkan hubungan-hubungan yang logis, terpadu dan konsisten dalam mendukung implementasi strategi bisnis.

## **8. Quantitatif Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan alat untuk melakukan evaluasi berbagai alternatif strategi obyektif berdasarkan faktor kunci baik eksternal maupun internal yang telah ditentukan tahap sebelumnya. Berdasarkan formulasi strategi yang telah

ditentukan sebelumnya dimana posisi PT. Semen Indonesia Distributor berada pada posisi strategis pertumbuhan (agresif), dengan demikian perusahaan berada pada posisi yang menguntungkan dan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang sudah ada.

Menurut Sedarmayanti (2014:18) strategi pertumbuhan (agresif) dapat meliputi: penetrasi pasar, pengembangan pasar (ekspansi) dan pengembangan produksi. Namun sebelumnya akan kami sajikan data daya tarik industri (*Attractive Score*) berdasarkan *internal factor analysis* (IFAS) dan berdasarkan *eksternal factor analysis* (EFAS) yang diperoleh dari kajian dan kondisi di PT. Semen Indonesia Distributor, sebagai berikut :

Tabel 4.16

Data penilaian daya tarik Industri (*Attractive score*) Faktor Internal & Faktor Eksternal

Faktor-faktor Internal	Critical Factor analysis	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Ekspansi Pasar
Kekuatan	1. Dibidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)	3	4
	2. Pemasaran : cakupan pasar luas	4	5
	3. Keuangan : sangat kuat	4	4
	4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat	3	5
	5. Memiliki produk yang berkualitas	3	4
	6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk	5	3
	7. Harga yang kompetitif	4	4
	8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	3	5
	9. Memiliki proses operasi yang sistematis	4	4
	10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	2	5
Kelemahan	1. Status karyawan	2	4
	2. Birokrasi yang cukup rumit	3	3
	3. Tidak adanya program latihan untuk sales	4	3
	4. Promosi tidak maksimal	4	4
	5. Segmen pasar terbatas	3	3
	6. Tidak tercapainya target penjualan	4	3
	7. Reward untuk team sales kurang	3	3
	8. Kurangnya tenaga terampil	4	3
Faktor-faktor Eksternal	Critical Factor analysis	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Ekspansi Pasar
Peluang	1. Pesaing hanya 3 distributor	2	3
	2. Positioning yang belum <i>market leader</i>	3	3
	3. Harga yang bersaing serta jaminan kualitas oleh PT Semen Indonesia Distributor	4	5
	4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	3	4
	5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern	4	3
	6. Kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik	3	4
	7. Adanya pangsa pasar yang potensial	4	5
	8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor	2	5
Ancaman	1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan	3	5
	2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional	4	4
	3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar	2	4
	4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	3	4
	5. Promosi kompetitor yang semakin gencar	4	5

Sumber : Data Sekunder, data diolah peneliti

Berdasarkan data mengenai penilaian daya tarik industri (*Attractive score*) dari masing-masing Internal Factor analysis (IFAS) dan data skor daya tarik industri (*Attractive score*) Eksternal Factor analysis (EFAS) maka dapat disajikan hasil analisis QSPM sebagai dasar dalam perumusan strategi yang dapat dilihat pada Tabel 4.17, sebagai berikut :

Tabel 4.17

## Hasil Analisis QSPM

Critical Factor analysis	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar		Strategi Ekspansi Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan</b>					
1. Dibidang operasi : Infrastruktur yang kuat (gudang, armada, stok barang)	1	3	3	4	4
2. Pemasaran : cakupan pasar luas	0.8	4	3.2	5	4
3. Keuangan : sangat kuat	0.8	4	3.2	4	3.2
4. SDM dan Manajemen : kualitas dan kuantitas sangat kuat	0.9	3	2.7	3	2.7
5. Memiliki produk yang berkualitas	0.9	3	2.7	4	3.6
6. Perusahaan terus melakukan inovasi produk	0.6	3	1.8	3	1.8
7. Harga yang kompetitif	0.7	4	2.8	4	2.8
8. Adanya pengaturan organisasi dan manajemen yang teratur	0.6	3	1.8	3	1.8
9. Memiliki proses operasi yang sistematis	0.8	4	3.2	4	3.2
10. Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	0.6	2	1.2	3	1.8
<b>Kelemahan</b>					
1. Status karyawan	1.0	2	2.0	4	4.0
2. Birokrasi yang cukup rumit	0.9	3	2.6	3	2.6
3. Tidak adanya program latihan untuk sales	0.6	4	2.5	3	1.9
4. Promosi tidak maksimal	1.0	4	4.0	4	4.0
5. Segmen pasar terbatas	0.9	3	2.6	3	2.6
6. Tidak tercapainya target penjualan	0.6	4	2.5	3	1.9
7. Reward untuk team sales kurang	1.0	3	3.0	3	3.0
8. Kurangnya tenaga terampil	0.6	4	2.5	3	1.9
<b>Peluang</b>					
1. Pesaing hanya 3 distributor	1.0	2	2.0	3	3.0
2. Positioning yang belum <i>market leader</i>	0.9	3	2.6	3	2.6
3. Harga yang bersaing serta jaminan kualitas oleh PT Semen Indonesia Distributor	0.8	4	3.0	3	2.3
4. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	0.8	3	2.3	4	3.0
5. Telah menggunakan teknologi informasi yang modern	0.9	4	3.5	3	2.6
6. kebijakan pemerintah yang mendorong perusahaan baik	0.9	3	2.6	4	3.5
7. Adanya pangsa pasar yang potensial	1.0	4	4.0	4	4.0
8. Kepercayaan konsumen terhadap produk PT Semen Indonesia Distributor	1.0	2	2.0	3	3.0
<b>Ancaman</b>					
1. Munculnya pabrik baru Semen Grobogan	1	3	3	4	4.0
2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal untuk operasional	0.4	4	1.6	3	1.2
3. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah terhadap Dolar	0.6	2	1.2	4	2.4
4. Konsumen semakin sensitif terhadap harga	0.8	3	2.4	3	2.4
5. Promosi kompetitor yang semakin gencar	0.6	4	2.4	3	1.8
<b>Total</b>			79.95		86.575

Sumber : Data Primer 2020, data diolah oleh peneliti



Selanjutnya hasil analisis *Quantitative Strategies Planning Matriks* (QSPM) memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi pertumbuhan yang agresif (mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new*), memberikan reward ke team pemasaran )) yang telah diformulasikan, hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi dari pada strategi yang lain. Hal tersebut berdasarkan temuan dilapangan bahwa prefabricator hanya 1% dari total omzet penjualan.

Strategi yang direkomendasikan adalah seperti pada Tabel 4.18 berikut ini :

Tabel 4.18  
Strategi dan Contohnya QSPM

No	Strategi	Keterangan
1	Penetrasi pasar	Meningkatkan personal selling seperti kontraktor, pemborong
2	Membentuk suatu positioning yang tepat	Bagaimana menjadikan <i>Challenger</i> menjadi <i>Market Leader</i>
3	Mempertahankan pelanggan yang setia	
4	Mendapatkan pangsa pasar baru ( <i>segmentation new</i> )	<i>prefabricator</i>
		Industri paving
		Industri perlengkapan pemakaman (kijing)
		Industri Buis beton
5	Memaksimalkan penjualan	
6	Memberikan reward ke team pemasaran	-Reward atas pencapaian per CRO -Memotivasi CRO untuk lebih bekerja maksimal -Mengurangi risiko terjadinya Fraud

## Pembahasan

Sebagaimana yang telah diuraikan pada BAB I bahwa *market share* PT Semen Indonesia Distributor mengalami peningkatan sedikit bahkan cenderung stagnan sejak tahun 2015 sampai tahun 2018. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi bisnis yang diterapkan di PT

Semen Indonesia Distributor belum memadai. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian untuk mendapatkan formulasi strategi yang dapat diimplementasikan dengan harapan dapat meningkatkan *market share* bahkan bisa menjadi *market leader* di Purwodadi. Adapun penjelasan tentang hasil penelitian tersebut dapat kami uraikan sebagai berikut :

Strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan *market share*. Berdasarkan hasil pengolahan data, identifikasi masing masing faktor baik internal maupun eksternal, maka dapat disampaikan bahwa strategi bisnis yang cocok adalah strategi pertumbuhan agresif. Berdasar teori Porter (2012) bahwa strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri. Dan juga berdasar penelitian terdahulu Andi Makkulau (2017) Analisis Strategis bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan *analisi business canvas* (BMC) dan SWOT analysis pada PT semen Tonasa ( Studi kasus daerah pemasaran Sulawesi Selatan ), maka untuk meningkatkan *market share* berbagai upaya dilakukan perusahaan agar mempunyai keunggulan bersaing diantaranya Penetrasi pasar (Meningkatkan personal selling seperti kontraktor, pemborong), Membentuk suatu positioning yang tepat (bagaimana menjadikan *Challenger* menjadi *Market Leader*), mempertahankan pelanggan yang setia ( pelanggan existing), mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new/ prefabricator* misalnya Industri paving, Industri perlengkapan pemakaman (kijing), Industri Buis beton,

Industri Genteng beton, bata beton, penetrasi pasar di kecamatan yang masih sedikit pelanggannya), memaksimalkan penjualan (memaksimalkan ke pelanggan existing), memberikan reward ke team pemasaran seperti : Reward atas pencapaian per CRO, memotivasi CRO untuk lebih bekerja maksimal, serta mengurangi risiko terjadinya Fraud

Maket Share di Purwodadi yang saat ini masih *challenger* masih berpeluang untuk menjadi *market leader* , hal ini berdasar teori Pangsa pasar atau *Market Share* adalah persentase dari keseluruhan pasar untuk sebuah kategori produk atau servis yang telah dipilih dan dikuasai oleh satu atau lebih produk atau servis tertentu yang dikeluarkan sebuah perusahaan dalam kategori yang sama. Thorik Gunara (2007). Serta berdasar pada penelitian terdahulu Andi Makkulau (2017) Analisis Strategis bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan *analisi business canvas* (BMC) dan SWOT analysis pada PT semen Tonasa (Studi kasus daerah pemasaran Sulawesi Selatan), maka strategi bisnis yang harus diterapkan kedepan adalah strategi yang mampu mengatasi segala macam persoalan yang ada saat ini. Dari hasil penelitian tersebut adanya peluang di beberapa kecamatan yang masih kurang optimal dengan pelanggan yang masih sedikit.

BMC mengalami penambahan yaitu pada elemen *Value Proposition* terdapat tambahan komponen yaitu layanan terpadu. Elemen *Channels* ditambah dengan SID Mobile, E-Log, akses toko. Selanjutnya elemen *Key Resources* dilengkapi system CSMS, SIDIGI, CRM. Sedangkan *Key Partner* ditambah dengan perusahaan ekspediter, komunitas pekerja bangunan,

komunitas sipil dan arsitektur untuk mendukung strategi pengembangan jaringan teknologi digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan pelanggan agar tercipta otomatisasi hubungan”. Formulasi strategi tersebut bertujuan untuk memberikan layanan terpadu secara otomatis kepada seluruh pelanggannya. Para pemakai semen gresik akan dihubungkan melalui aplikasi yang *on-line system*, untuk memenuhi secara otomatis keinginan *customer*. Dengan demikian *Customer Relationship* berubah dari system manual menjadi layanan otomatis yang dapat menghasilkan komunitas pemakai semen gresik yang tangguh dan loyal. Perubahan yang diajukan pada elemen *channel* ditambah dengan SID Mobile, E-Log, Akses toko. Pada elemen *Customer Relationship* ditambah dengan komponen Otomatisasi Hubungan, Simbiosis Mutualisme. Di elemen *Value Proposition* komponennya ditambah dengan ‘Layanan Terpadu’. Selanjutnya *Key Partners* ditambah dengan ‘Ekspeditor, Komunitas Pekerja, Komunitas Sipil dan Arsitektur, Perusahaan Afiliasi’. Hal tersebut diatas berdasarkan teori BMC menurut Alexander Ostewalder dan Yves (2017) menjelaskan bahwa definisi model bisnis adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Organisasi atau perusahaan yang dikelola tanpa model bisnis pasti mengalami kesulitan dalam bersaing dengan perusahaan yang memiliki model bisnis. Serta peneliti terdahulu Andi Makkulau (2017) Analisis Strategis bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan *analisi business canvas* (BMC) dan SWOT analysis pada PT semen Tonasa (Studi kasus daerah pemasaran Sulawesi Selatan).

Hasil dari penelitian saya ini menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi berada pada posisi kotak I yang artinya bahwa perusahaan berada pada titik tertinggi yaitu kekuatan dan peluang lebih besar, hal ini berdasar teori Analisis SWOT menurut Dwi Kurniati, Edy (2019:67) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan ) dan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman), serta peneliti terdahulu Andi Makkulau (2017) Analisis Strategis bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan *analisi business canvas* (BMC) dan SWOT analysis pada PT semen Tonasa (Studi kasus daerah pemasaran Sulawesi Selatan). Berdasarkan *matrik grand strategy* terlihat bahwa perusahaan berada pada kwadran I strategi yang cocok adalah strategi pertumbuhan agresif. Berdasarkan teori menurut Dwi Kuniati, Edy (2019:67) analisis SWOT Kuantitatif merupakan melalui perhitungan berdasarkan skor dan pembobotan agar ditemukan hitungan yang pasti perusahaan berada pada posisi yang sebenarnya. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Berdasarkan hasil penelitian saya ini dan berdasarkan hasil analisis *STEEPLE* dan *Five Forces* adalah menunjukkan faktor faktor eksternal perusahaan yaitu berupa peluang dan ancaman PT Semen Indonesia Distributor memiliki peluang yang lebih besar bila dibandingkan ancaman, tapi saat ini ancaman terberat adalah *Environmental* yaitu posisi pandemi Covid-19 dan sampai saat ini perusahaan

mampu untuk bertahan.

Berdasarkan hasil penelitian saya menunjukkan bahwa strategi ekspansi pasar lebih tinggi dari pada penetrasi pasar. Berdasarkan teori QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Dan berdasar penelitian terdahulu Andi Makkulau (2017) Analisis Strategis bisnis dalam meningkatkan market share dengan menggunakan pendekatan *analisi business canvas* (BMC) dan SWOT analysis pada PT semen Tonasa (Studi kasus daerah pemasaran Sulawesi Selatan). Selanjutnya hasil analisis *Quantitative Strategies Planning Matriks* (QSPM) memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi pertumbuhan yang agresif (mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentasion new*), memberikan reward ke team pemasaran )) yang telah diformulasikan, hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi dari pada strategi yang lain. Hal tersebut yang akan direkomendasikan ke perusahaan.

Penjelasan singkat atas formulasi strategi yang dihasilkan untuk lebih meningkatkan *market share* yaitu mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentasion new*), memberikan reward ke team pemasaran serta penetrasi pasar yang agresif yaitu mempertahankan dan merebut *market share* melalui kombinasi strategi harga yang lebih kompetitif didukung dengan promosi dan peningkatan pelayanan *supply* kepada seluruh *customer segments* dengan jalan meredesain system pendistribusian yang dapat meningkatkan jaminan *supply* tepat waktu kepada seluruh segmen pelanggan. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan jalan mengembangkan jaringan yang

berbasis Teknologi Digital (*SID Mobile*) yang terintegrasi dengan seluruh jaringan ( Komunitas Pekerja Bangunan, Komunitas Sipil dan Arsitektur, dan seluruh *Customer Segments*) agar tercipta otomatisasi hubungan, sebagai wujud pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dan hasil penelitian yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik, adalah:

1. Strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi adalah strategi bisnis dari hasil penelitian secara ilmiah, karena strategi bisnis yang diterapkan selama ini kurang mampu mengatasi perubahan peta persaingan pasar dalam perebutan *market share* di daerah pasar Purwodadi. Hal ini terbukti perolehan *market share* hanya meningkat sedikit bahkan cenderung *stagnan* sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2018, sebaliknya pada periode yang sama kompetitor berhasil meningkatkan *market share* ada juga *new comer* yang silih berganti bermain di pasar Purwodadi. Strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan *market share*. Berdasarkan hasil pengolahan data, identifikasi masing masing faktor baik internal maupun eksternal, maka dapat disampaikan bahwa strategi bisnis yang cocok adalah strategi pertumbuhan agresif, dengan prioritas mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new*) dan memberikan reward ke team pemasaran
2. *Maket Share* di Purwodadi yang saat ini masih *challenger* masih berpeluang untuk menjadi *market leader* adanya peluang di beberapa kecamatan yang masih kurang optimal dengan pelanggan yang masih



sedikit.

3. Implementasi strategi bisnis di PT Semen Indonesia Distributor sebaiknya didukung dengan *Business Model Canvas (BMC)* baru yang telah disesuaikan seluruh komponennya. Seperti pada Tabel 4.5 Meredesain elemen *Business Model Canvas* agar seluruh elemen secara terpadu mendukung implementasi strategi bisnis tersebut, yaitu;
  - a. *Customer Relationship*; ditambah komponen Otomatisasi Hubungan, Simbiosis Mutualisme.
  - b. *Channels*; ditambah dengan komponen ‘SID Mobile, E-Log, Akses Toko’.
  - c. *Value Proposition*; ditambah dengan komponen ‘Layanan Terpadu’.
  - d. *Key Resources* ditambah CSMS, SIDIGI, CRM
  - e. *Key Partner* ditambah ‘Ekspeditur, Komunitas Pekerja, Komunitas Sipil dan Arsitektur, Perusahaan Afiliasi’.
4. Menggunakan pendekatan analisis *Business Model Canvas (BMC)*, analisis SWOT dan QSPM, peneliti berhasil merumuskan formulasi strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi, yaitu sebagai berikut:
  - a. Redesain system distribusi semen agar lebih efektif, dan lebih mudah menjangkau seluruh segmen pelanggan dengan cepat, tepat sasaran dan tepat waktu.
  - b. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan jalan mengembangkan jaringan yang berbasis *Technology Digital* yang terintegrasi dengan seluruh jaringan (PT. Semen Indonesia

Distributor, Komunitas Pekerja Bangunan, Komunitas Sipil dan Arsitektur, dan seluruh *customer segment* agar tercipta otomasi hubungan.

- c. Kombinasi kebijakan strategi harga yang kompetitif, didukung dengan program promosi baik bersifat jangka pendek maupun jangka panjang agar tepat sasaran dan pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain

## **B. Saran – saran**

Merujuk pada hasil penelitian yang telah diuraikan, maka saran-saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

1. PT Semen Indonesia Distributor seharusnya melakukan perubahan strategi bisnis untuk meningkatkan *Market Share* di Purwodadi.
2. Strategi bisnis yang dihasilkan dari penelitian ini sebaiknya diimplementasikan di PT Semen Indonesia Distributor.
3. Bagi peneliti berikutnya disarankan agar mengembangkan penelitiannya yang lebih luas dan mendalam agar bisa menciptakan *corporate strategy*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Hafis Al Faruq dan Farah Alfanur. 2012. *Analisis Pengembangan Bisnis pada PT. Bonli Cipta Sejahtera Dengan Pendekatan Business Model Canvas Business Development Analysis In PT. Bonli Cipta Sejahtera Using Business Model Canvas Approac*. Jurnal Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom
- Afrizal, 2016. *Metode Penelitian Kualitatif Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*, Cetakan Ketiga, Penerbit RajaGrafindo Persada Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2011. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2012. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2013. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2014. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2015. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2016. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asruddin, 2014. *Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT Semen Tonasa*, Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Assaury, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
- Benedictus Permadi. 2015. *Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung*. Jurnal Aplikasi Manajemen, (JAM) Vol 14 No 1, 2016 Terindeks dalam Google Scholar

- Clark Tim, Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, 2014. *Business Model You*,
- David Fred R., 2012. *Manajemen Strategis*, Buku Pertama, Edisi Kedua belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dwi Kuniati, Edy, 2019. *Manajemen Strategi*. Cetakan I, Penerbit CV Djiwa Amarta Press, Surakarta
- Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PPM, Jakarta.
- file:///C:/Users/guswid/Downloads/Jurnal%20Analisis%20Strategi%20Pemasaran%20Dalam%20Upaya%20Peningkatan%20Pangsa%20Pasar%20Perusahaan%20(2).pdf
- <https://grobogankab.bps.go.id/subject/12/kependudukan.html#subjekViewTab5>
- <https://www.google.com/search?q=analisis+strategi+pemasaran+dalam+upaya+peningkatan+pangsa+pasar+perusahaan&oq=analisis+strategi+pemasaran+dalam+upaya+peningkatan+pangsa+pasar+perusahaan&aqs=chrome..69i57.36344j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- [https://www.google.com/search?safe=strict&sxsrf=ALeKk00Xsp8DnDCFpQ2CfQNBB0525qOwxg%3A1591885427151&ei=cz7iXt\\_CCIb69QOi9aqIDA&q=strategi+bersaing+menurut+kotler&oq=strategi+bersaing+menurut+kotler&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoECCMQJzoGCAAQBRAeOgYIABAIEB46BggAEAcQHICfTFiQZGD2bGgAcAB4AIABqwGIAekGkgEDOC4ymAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpeg&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwifyKGr-\\_npAhUGfX0KHaK6CsEQ4dUDCAs&uact=5](https://www.google.com/search?safe=strict&sxsrf=ALeKk00Xsp8DnDCFpQ2CfQNBB0525qOwxg%3A1591885427151&ei=cz7iXt_CCIb69QOi9aqIDA&q=strategi+bersaing+menurut+kotler&oq=strategi+bersaing+menurut+kotler&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoECCMQJzoGCAAQBRAeOgYIABAIEB46BggAEAcQHICfTFiQZGD2bGgAcAB4AIABqwGIAekGkgEDOC4ymAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpeg&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwifyKGr-_npAhUGfX0KHaK6CsEQ4dUDCAs&uact=5)
- Kusuma, Stella dan Sujana.2014. *Pengaruh Strategi Pengembangan Produk dan Perluasan Pasar Terhadap Peningkatan Market Share*. All content following this page was uploaded by Sujana Sujana on 21 Agustus 2018
- Lestyani Purboningrum, Elok,2018. “Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global”*Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 58 No 1 Mei 2018*

- Luming, Agustinus. 2013. “*Analisis Pemasaran Mobil Isuzu Truck pada PT. Prima Putra Adiwahana Mataram dalam Mempertahankan Posisi Perusahaan*”. Jurnal Valid Vol 10 No 1 Januari 2013 hal 82-89
- Luming, Agustinus. I Made Suardana. 2013. *Analisis Pemasaran Mobil Isuzu Truck pada PT Prima Putra Adiwahana Mataram Dalam Mempertahankan Posisi Perusahaan*. Jurnal Valid Vol. 10 No 1, Januari 2013 : 82-89
- Purboningrum, Elok Lestyani. Supriono. 2018. *Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global. (Studi Kasus pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akuisisi Thang Long Cement Company Di Vietnam)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 58 No. 1 Mei 2018
- Sedarmayanti, 2018. *Manajemen Strategi*. Cetakan Ketiga, Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.
- Wilfrid Pangihutan Purba, Johanes, 2008. “*Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Pangsa Pasar Perusahaan*”. Jurnal Manajemen Bisnis, Universitas Simalungun (USI)

Lampiran I

Purwodadi , 1 Febuari 2020

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Kepada : Yth. Bapak/Ibu/Saudara pegawai

PT Semen Indonesia Distributor

Purwodadi

Dengan Hormat

Sehubungan dengan penelitian skripsi yang akan kami laksanakan dengan tema “

**“Analisis Strategi Bisnis Dalam Meningkatkan *Market Share* Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis *Business Model Kanvas (BMC)* dan *SWOT Analysis* Pada PT. Semen Indonesia Distributor di Purwodadi”**

maka dengan segala kerendahan hati kami mohon kesediaan bapak/ibu/saudara untuk membantu kami memberikan jawaban dari kuesioner yang kami berikan sebagaimana terlampir

Jawaban yang bapak/ibu/saudara berikan, kami mohon di isi dengan sungguh- sungguh, ( kenyataan) sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Atas kesediannya untuk mengisi kuesioner kami ucapkan terima kasih dan kami sangat menghargai jawaban dari bapak/ibu/saudara

Atas kesediannya dalam mengisi kuesioner ini kami ucapkan terima kasih

Hormat saya

Agus Widodo

Lampiran II



**PT SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR**  
Jl. Raya Purwodadi Blora KM.5. Mayahan  
Purwodadi

**SUSUNAN PENGURUS STRUKTURAL**

Branch Manager	: Khoiri Agus Santosa
Branch Account Officier	: Handy Lak Setyo
POA	: Alfina Helmi Oktafiani
Petugas Gudang	: Nova Ari Wibowo
Customer Relation Officier	: Suhadi
Customer Relation Officier	: Nanda Kusuma Wardana
Customer Relation Officier	: Janavy Efendy Hardianto
Operator Forklif	: Sutrisno
Petugas Keamanan	: Nur Kholik
Petugas Keamanan	: Waluyo
Petugas Kebersihan	: Mbak Har
Driver	: Abdullah
Driver	: Deny Pradana
Driver	: Supriyono
Driver	: Maryadi
Driver	: Rasidi
Driver	: Purwanto
TKBM	: Rustanto
TKBM	: Dariyanto
TKBM	: Sutar
TKBM	: Irianto

TKBM : Arifin  
 TKBM : Darwanto  
 TKBM : Jumani  
 TKBM :  
 TKBM :  
 TKBM :

Instansi / Jabatan	Populasi (Jumlah Orang)	Sampel (Jumlah Orang)
	Populasi	Sampel
1. Branch Manager	1	1
2. Team Sales	3	3
3. Petugas Administrasi	2	2
4. Petugas Gudang	2	2
5. Pelanggan	102	55
Total	110	63



No	Timestamp	Nama	Alamat	Umur	Jabatan / Karyawan /	Kekuatan										Kelemahan										Peluang										Ancaman				
						Dibidang	Pemasaran	Keuangan	SDM	Me	Perusa	Har	Ada	Me	Pertu	Status	Biro	Ti	Pro	Seg	Tid	Re	K	Ur	Pesai	Pos	Har	Per	Tel	keb	Ad	Ke	Mun	Ke	Naik	Kons	Promo			
1	#####	Handy	Purwodadi	23	Karyawan - B	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4				
2	#####	KHOIRI AG	Jl.jaksa agung	40	Karyawan	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	4	5	5	4	5	4	1	1	5	2				
3	#####	Rizky Satya	Purwodadi	25	Karyawan	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	2	2	1	1	2	3	4	5	4	4	4	5	5	2	3	3	4	3				
4	#####	Nova Ari Wil	Purwodadi	20	Karyawan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	3	5	3	2	3	4	2	4	4					
5	#####	alfina helmi	purwodadi	19	karyawan]	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5					
6	#####	danu budi utu	PERUM KOP	29	KARYAWAN	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5					
7	#####	Suhadi	Purwodadi	49	Karyawan	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	3	1	3	1	5	5	5	5	5	3	1	1	3	3					
8	#####	Siti kunnayah	Purwodadi	42	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5				
9	#####	Sobirin	Brati	40	Pemilik Toko	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4				
10	#####	Solihatun	Kebonagung	43	Pemilik Toko	5	5	4	5	4	5	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5				
11	#####	Frediyanto	Kradenan	35	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4				
12	#####	Endang Sri M	Ngaringan	38	Pemilik Toko	5	5	5	4	3	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5				
13	#####	Widodo	Pulukulon	38	Pemilik Toko	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	5				
14	#####	Agus Tri Wid	Ngambakrejo	36	Pemilik toko	5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4				
15	#####	Sutrisno	Ngaringan Gr	41	Sido Mulyo	5	5	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5				
16	#####	Jauhar	Pengkol-purw	28	Pemilik	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	5	4	5	2	2	2	2	5	2					
17	#####	Solihlin	Grobogan	38	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	1	1	1	1	5	1	2	1	5	5	5	5	3	1	1	4	3	3					
18	#####	Teguh prastiv	Purwodadi	41	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3	1	1	3	3	3					
19	#####	Abidur Rouf	Purwodadi	28	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	5	5	5	5	3	1	1	3	3	3					
20	#####	Supardi	Purwodadi	32	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	3	1	2	5	3	3					
21	#####	Suwarto	Purwodadi	43	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	5	5	5	5	1	4	4	2	2	2				
22	#####	Suparno	Grobogan	48	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	4	3				
23	#####	Ali Ngusman	Purwodadi	39	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4				
24	#####	Suparno	Kedungjati, C	50	Pemilik toko	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4				
25	#####	Margiono	Purwodadi	40	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	4	2	2	5	5	5	4				
26	#####	Sasmito	Pilangpayung	39	Pemilik toko	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	2	4	3	3	3	4	3	5	4	3	3	5	5	5	2	4	4	5	5	5	4				
27	#####	Sri Muryati	Ledokdawan	52	Pemilik Toko	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	3	2	4	1	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	3	4	5	5	5				
28	#####	Darlin	Sobo, Kec. G	39	Pemilik Toko	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	1	3	4	4	3	5	1	3	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	3				
29	#####	Bayu Wicaks	Purwodadi, K	28	Pemilik Toko	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5				
30	#####	Muhammad S	Mrisi, Kec. T	44	Pemilik Toko	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	1	5	2	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5				
31	#####	Sudarjo	Purwodadi	53	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	1	3	4	3	3	3				
32	#####	Muhammad Z	Gubug	40	Pemilik toko	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
33	#####	syamsul	jl raya karang	47	Pemilik toko	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	4	5	3	3	4	4				
34	#####	Muayanah	Tegowanu	37	Pemilik Toko	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5				
35	#####	Ahmad Khus	Sugihmanik	40	Pemilik Toko	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	1	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5				
36	#####	Supardjo	Purwodadi	52	Pemilik toko	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	2	3	2	3				
37	#####	khairon	srunggo, klan	36	Pemilik	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	1	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4				
38	#####	moh. sidik	jl raya brati-k	43	Pemilik	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4				
39	#####	eni yuliawati	jl pati-purwod	47	Pemilik	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4				
40	#####	abdul azis	jl semarang-p	37	Pemilik	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4				
41	#####	abdul hamid	jl raya jeketro	41	Pemilik	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5				
42	#####	nur ikhsan	jl jeketro, gub	39	Pemilik	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	1	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5				
43	#####	ngalimin	jl jeketro truk	48	Pemilik	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	1	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5				
44	#####	joko ariyadi	jl karangrayu	39	Pemilik	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5				
45	#####	jafar shodiq	plosorejo, sur	50	Pemilik	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5			
46	#####	muhammad t	Jl A. Yani, pu	38	Pemilik	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5			
47	#####	H. Warmin	jalan banyuor	58	Pemilik	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
48	#####	ulinuha	brati, groboga	37	Pemilik	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
49	#####	Wirosari grob	Teguh	49	Pemilik toko	4	5	3	4	4	3	4	3	4	5	3	2	2	3	4	5	5	2	3	4	4	4	5	3	2	5	1	3	3	4	4				
50	#####	Rahayu	Ngaringan, pu	37	Pemilik toko	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3				
51	#####	Munaji	Ds dapurno, v	53	Pemilik toko	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3					

Lampiran IV

No	Kode	Nama Pelanggan	Jenis	JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER	Total
1	1E+08	99, TB	Semen	-	-	200	400	200	-	-	-	-	-	-	-	800
2	ABD007000	ABDI KARYA	Semen	398	604	200	400	200	402	200	-	-	-	-	-	2,404
3		ABDI KARYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	ABD010000	ABDUL SYAKUR, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	ABD011000	ABDI JAYA, TB	Semen	-	-	200	340	396	1,100	400	-	-	-	-	-	2,436
6	AGU030000	AGUNG BAROKAH, TB	Semen	200	-	-	600	400	750	-	-	-	-	-	-	1,950
9	AGU040000	AGUNG JAYA PKL, TB	Semen	-	-	-	15	-	30	-	-	-	-	-	-	45
10	AGU045000	AGUNG JAYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	AGU066000	AGUS PUTRO, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	AGU092000	AGUNG JAYA, TB (PWD)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	AL 062000	AL AMIN	Semen	498	202	300	604	400	550	600	-	-	-	-	-	3,154
14	AL 063000	AL BAROKAH, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	AL 078000	PO. AL KAROMAH	Semen	150	-	-	100	150	-	150	-	-	-	-	-	550
16		PO. AL KAROMAH UD	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	AL-018000	ALHIKMAH, UD	Semen	-	-	-	150	200	548	550	-	-	-	-	-	1,448
18	ALB025000	ALBAROKAH (GODONG)	Semen	-	-	-	-	200	600	560	-	-	-	-	-	1,360
19	ALM009000	AL-MAWA	Semen	-	-	-	1,180	300	100	100	-	-	-	-	-	1,680
20	AMA030000	AMARTA BINANGUN (GROBOGAN)	Semen	400	202	202	-	-	-	-	-	-	-	-	-	804
21	AMA036000	AMANAH PUTRA, TB	Semen	631	70	899	864	355	727	542	-	-	-	-	-	4,088
22	ANE035000	ANEKA JAYA	Semen	200	-	-	2,440	160	360	200	-	-	-	-	-	3,360
23		ANEKA JAYA TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
24	ANU184000	ANUGRAH, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

				-		-	-	200	1,597	798	-				2,595
25	ANY008000	ANY JAYA	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	ARG005000	ARGUNZA ABADI, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	150	600	600	400	-	-	-	-	1,750
27	ARZ001000	ARZYANDA KARYA	Semen	-	-	-	-	-	350	400	-	-	-	-	750
28	AWA003000	AWAN KINTON, UD	Semen	400	202	-	-	-	-	150	-	-	-	-	752
29	AZK003000	AZKA, TB	Semen	-	-	-	-	-	159	-	-	-	-	-	159
30	BAN121000	BANJIR BAROKAH	Semen	370	150	280	570	370	340	-	-	-	-	-	2,080
31		BANJIR BAROKAH, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32	BAN212000	BANGUNAN INDAH, UD	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
33	BAN230000	BANGKIT	Semen	-	-	-	-	200	200	-	-	-	-	-	400
34	BAR143000	BAROKAH(GROBOGAN)	Semen	-	402	400	600	400	1,146	797	-	-	-	-	3,745
36		BAROKAH, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
37	BAR331000	PO. BAROKAH (NGARINGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
38	BAR340000	BAROKAH, TB KEMIRI	Semen	569	373	370	1,448	914	1,381	560	-	-	-	-	5,615
39		BAROKAH, TB - KEMIRI	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
40		BAROKAH, TB KEMIRI	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41	BAR366000	CV. BAREP PUTRA KARYA (PROYEK)	Semen	-	-	-	-	-	-	175	-	-	-	-	175
42	BEN032000	PO. Bening Sentani	Semen	998	1,005	600	2,350	200	1,600	600	-	-	-	-	7,353
43	BER165000	BERKAH MAKMUR TB	Semen	-	-	200	200	200	300	-	-	-	-	-	900
44	BER185000	BERKAH SAUDARA	Semen	350	1,154	550	799	950	1,096	398	-	-	-	-	5,297
45		BERKAH SAUDARA, TB (GUBUK-GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
46	BER414000	BERKAH BESI, UD	Semen	-	404	-	-	-	100	-	-	-	-	-	504
47	BER427000	BERKAH AMANAH	Semen	-	-	-	-	-	700	450	-	-	-	-	1,150
48	BIN124000	BINA JAYA	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

49		BINA JAYA, CV	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50	BUM164000	BUMDES SUMBER REJO	Semen	-	-	600	389	-	-	-	-	-	-	-	989
51	CAH138000	CAHAYA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
52	CAT003000	CATUR MANUNGGAL	Semen	300	445	150	298	147	299	150	-	-	-	-	1,789
53		CATUR MANUNGGAL, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
54		TB CATUR MANUNGGAL	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
55	CIT019000	CITRA MANDIRI, TK (GROBOGAN)	Semen	400	202	200	280	400	400	450	-	-	-	-	2,332
56		CITRA MANDIRI,TK(GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
57	CIT039000	CITRA AGUNG BRATI, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
58	DAL006000	DALAN PANGAN	Semen	100	202	-	-	200	1,000	399	-	-	-	-	1,901
59		DALAN PANGAN, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
60	DEW025000	DEWA BANGUNAN	Semen	-	-	-	-	400	-	-	-	-	-	-	400
61	DHA005000	DHARMA BHAKTI, TB (GROBOGAN)	Semen	900	150	150	1,500	-	150	150	-	-	-	-	3,000
62		DHARMA BHAKTI,TB(GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
63	DJA003000	DJATI MAKMUR	Semen	800	402	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,202
64	DUA046000	DUA PUTRI, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
65	DZA001000	PO. DZAKI PUTRA	Semen	1,400	404	202	1,800	800	1,350	500	-	-	-	-	6,456
66	EKA039000	EKA MULYA, TB	Semen	-	-	150	200	350	-	150	-	-	-	-	850
67	ELI003000	ELISSA TRUSS, TB	Semen	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
68	ENE002000	ENERGI HIJAU LESTARI TB	Semen	150	200	-	200	-	-	200	-	-	-	-	750
69		ENERGI HIJAU LESTARI, PT	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
70	ENG024000	ENGGAL JAYA, TB	Semen	200	-	200	600	-	-	-	-	-	-	-	1,000
71	FAN008000	FANY JAYA (GROBOGAN)	Semen	-	404	200	-	-	-	-	-	-	-	-	604
72	FAR007000	FARIKHA KEMBAR JAYA	Semen	-	375	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

				125		125	-	-	-	-	-					625
73		FARIKHA KEMBAR JAYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
74	FIT002000	FITA JAYA	Semen	611	610	540	1,400	1,219	1,070	1,020	-	-	-	-	-	6,470
75		FITA JAYA, TB (GUNDIH-GRBGN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
76	FUA001000	FUAD JAYA TB	Semen	100	-	-	250	295	299	150	-	-	-	-	-	1,094
77		FUAD JAYA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
78	HAS041000	HASIL ALAM	Semen	-	-	-	-	60	120	50	-	-	-	-	-	230
79	INA004000	INARA JAYA, TB	Semen	199	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	199
80	IND060000	INDO JAYA	Semen	1,244	1,291	1,136	1,065	944	1,888	1,242	-	-	-	-	-	8,810
81		INDO JAYA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
82	JAG006000	JAGAT USAHA	Semen	1,600	1,607	1,598	1,168	1,201	2,398	1,500	-	-	-	-	-	11,072
83		JAGAT USAHA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
84	JAT013000	JATI MAKMUR	Semen	-	202	-	200	200	600	200	-	-	-	-	-	1,402
85	JAY122000	JAYA ABADI, TB (PAK GONDRONG)	Semen	-	-	600	410	200	-	200	-	-	-	-	-	1,410
86		SETIA JAYA ABADI, TB (PAK GONDRONG)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
87	JAY165000	JAYA MANDIRI	Semen	300	200	951	950	350	500	400	-	-	-	-	-	3,651
88		JAYA MANDIRI, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
89	JAY186000	JAYA STEEL	Semen	1,182	604	1,004	1,584	797	991	897	-	-	-	-	-	7,059
90		JAYA STEEL TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
91	JAY219000	JAYA RAYA TB	Semen	500	648	402	850	700	1,045	548	-	-	-	-	-	4,693
92		JAYA RAYA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
93	JAY252000	PO. JAYA RAYA, TB (GODONG)	Semen	796	601	800	949	1,000	1,496	799	-	-	-	-	-	6,441
94	JAY263000	JAYA MAKMUR, TB	Semen	200	-	300	295	-	-	-	-	-	-	-	-	795
95	JAY303000	JAYA SENTOSA, TB	Semen	200	606	806	598	400	1,998	349	-	-	-	-	-	4,957

96	JOH001000	JOHAN JAYA TB	Semen	400	405	200	749	400	400	600	-	-	-	-	-	3,154
97		JOHAN JAYA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
98	KAF004000	KAFA MAKMUR, TB	Semen	-	-	-	-	200	150	100	-	-	-	-	-	450
99	KAR118000	KARYA DADI	Semen	-	-	-	400	200	-	-	-	-	-	-	-	600
100	KAR159000	KARYA WICAKSANA	Semen	-	207	450	348	949	383	352	-	-	-	-	-	2,689
101	KAR264000	KARUNIA MANDIRI, UD	Semen	-	-	-	-	-	200	-	-	-	-	-	-	200
102	KAR291000	KARYA WICAKSANA (KAPUNG), TB	Semen	-	-	-	-	-	350	200	-	-	-	-	-	550
103	KAW027000	KAWAN BARU TB	Semen	1,007	795	798	746	600	950							4,896
104		KAWAN BARU, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
105	KHA014000	KHARUNIA ABADI	Semen	1,400	200	2,018	1,332	997	984							6,931
106		KHARUNIA ABADI, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
107	KON012000	KONCO TANI	Semen	400	-	600	1,800	-	-							2,800
108		KONCO TANI, UD (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
109	KRI015000	KRIS, TB	Semen	-	-	-	-	-	200							200
110	KUR031000	KURNIA RIZKY, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	198	-	-	-	-	-	-	-	-	198
111	KUS007000	KUSUMA, TB	Semen	-	-	-	-	-	600							600
112	LAN123000	INA LANGGENG, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
113	LEM001000	LEMPUNGAN JAYA, CV / BU UMI	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
114	LES036000	LESTARI (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
115		LESTARI, TK (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
116	LES056000	LESTARI MULYO, TB	Semen	200	200	200	200	100	200	350						1,450
117	LIN015000	LINTANG JAYA	Semen	400	-	-	-	-	-							400
118		LINTANG JAYA (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
119	LOG014000	LOGAM JAYA PWD	Semen		202											

				-		400	1,000	-	-							1,602
120		LOGAM JAYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
121	LOG017000	LOGAM MULYA (KLAMBU)	Semen	400	602	800	2,544	400	1,160							5,906
122	LOG031000	Logam Mulia (Godong)	Semen	-	-	-	-	400	1,610	600						2,610
123	LUM009000	LUMAYAN	Semen	600	600	200	450	200	922							2,972
124		LUMAYAN, TB (NGARINGAN-GRBGN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
125	MAJ167000	MAJU MAKMUR	Semen	-	-	-	-	-	360							360
126	MAK050000	MAKMUR JAYA	Semen	199	200	200	148	200	397	200						1,544
127		MAKMUR JAYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
128	MAK080000	MAKMUR TB GROBOGAN	Semen	1,200	602	950	1,308	599	999							5,658
129		MAKMUR, TB (PAK SUPARJO PURWODADI)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
130	MAN059000	MANFAAT	Semen	-	-	806	1,148	1,396	1,741							5,091
131	MAS009000	MASPION KARYA, UD (JUWANGI-BYL)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
132	MAU002000	MAULANA ABADI, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	200	400							600
133	MEK062000	MEKAR JAYA TB	Semen	400	-	-	-	200	604	600						1,804
134		MEKAR JAYA, TB (SURU - GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
135	MOJ003000	PO. MOJO AGUNG TB	Semen	500	402	604	950	600	800	400						4,256
136		PO. MOJO AGUNG, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
137	MOR027000	MORODADI, TB	Semen	600	-	650	1,999	2,000	2,400	1,600						9,249
138	MOR029000	MORO TRISNO 1, TB	Semen	150	-	151	492	200	548							1,541
139		MORO TRISNO TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
140	MUJ019000	MUJUR, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
141	MUN012000	MUNCUL SW	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
142	NAF004000	NAFAN JAYA TB	Semen	-	-	-	300	-	-	-						300

143	NOV005000	NOVITA JAYA, UD	Semen	-	-	200	100	200	200	-							700
144	PAK005000	PAK MIN	Semen	-	-	200	800	-	398								1,398
145	PAM003000	PAMORIA	Semen	-	-	199	200	200	200	198							997
146	PAM004000	PAMUJI	Semen	200	200	200	200	-	500								1,300
147		PAMUJI, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
148	PEL118000	PELANGGAN TUNAI PURWODADI	Semen	10,107	6,652	5,263	13,632	7,411	14,434								57,499
149	PEL202000	PELANGGAN TUNAI PURWODADI	Semen	9,600	8,800	5,600	7,374	-	5,301	8,900							45,575
150		PELANGGAN TUNAI PURWODADI 2	Semen	-	-	-	-	-	-								-
151	PEL203000	PELANGGAN TUNAI PURWODADI	Semen	1,935	602	250	447	299	5,300	8,050							16,883
152		PELANGGAN TUNAI PURWODADI 3	Semen	-	-	-	-	-	-								-
153	PUT120000	PUTAT JAYA	Semen	434	549	248	695	496	697	295							3,414
154		PUTAT JAYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
155	PUT143000	PUTRA DALAN PANGAN, TB	Semen	-	-	325	150	200	-	-							675
156	PUT180000	PUTRA MANDIRI	Semen	250	98	150	350	445	200	149							1,642
157		PUTRA MANDIRI, TB	Semen	-	-	-	-	-	-								-
158	PUT198000	PUTRA MULIA, TB	Semen	-	-	149	800	-	-	-							949
159	PUT220000	PUTRA SIDODADI, TB (TOROH)	Semen	600	806	799	948	802	602								4,557
160	PUT244000	PUTRI SIDO MULYO	Semen	-	-	-	397	1,560	1,925								3,882
161	PUT366000	PUTRA RAYA MANDIRI (PRM), TB	Semen	-	200	-	-	-	199	-							399
162	RAH042000	RAHAYU(GROBOGAN)	Semen	400	-	-	800	-	479								1,679
163		RAHAYU, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-								-
164	RAH095000	RAHAYU PUTRA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
165	RIH001000	RIHHAD JAYA, UD	Semen	1,400	1,405	706	1,738	1,994	2,330								9,573
166		TB RIHHAD JAYA	Semen		-												



				-		-	-	-	-	-							-
167	RIZ036000	RIZKI AGUNG	Semen	343	399	496	-	597	649								2,484
168		RIZKI AGUNG, TB (DEMAK)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
169	RIZ052000	RIZKY BAROKAH	Semen	400	402	402	1,197	800	800	600							4,601
170		RIZKY BAROKAH TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
171	RPM001000	RPM, TB	Semen	-	-	-	-	-	205	-							205
172	RUD007000	RUDI JAYA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
173	SAB032000	PO. SABAR NARIMO	Semen	200	-	-	-	-	-	-							200
174	SAM048000	SAMPANGAN	Semen	400	-	-	600	200	-	-							1,200
175		SAMPANGAN, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
176	SAM059000	SAMUDRA, TB (GROBOGAN)	Semen	1,744	1,006	1,000	1,791	597	1,144								7,282
177		SAMUDRA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
178	SAN027000	SANTI, TK	Semen	450	351	350	1,196	898	850								4,095
179	SAN042000	SANTO KARYA	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
180	SEK019000	SEKAR CANDI, TB	Semen	-	-	200	-	-	-	-							200
181	SEL006000	SELO ADJI, TB	Semen	-	-	200	-	-	-	-							200
182	SEP005000	SEPAKAT, TB	Semen	200	-	156	198	200	1,049	800							2,603
183	SET036000	SETIA JAYA, TB (KARANGRAYUNG)	Semen	600	-	-	-	-	-	-							600
184	SET065000	SETIA KAWAN (KEBON AGUNG)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
185	SET080000	SETIA KAWAN, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
186	SGN001000	SGN	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
187	SID099000	SIDO MULYO, TB	Semen	-	-	-	480	-	800								1,280
188	SIN298000	SINAR BERKAH	Semen	1,400	1,610	1,199	1,399	1,000	1,550	1,500							9,658
189		SINAR BERKAH 2	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-

190	SIN304000	SINAR GEMILANG, TB	Semen	100	-	-	99	447	400	200							1,246
191	SIN420000	SINAR BAROKAH	Semen	-	-	-	-	-	300								300
192	SRI026000	SRI JAYA, UD (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	118	-	-	2							120
193	SRI084000	SRI REJEKI, UD	Semen	-	202	-	-	200	-								402
194	SUB041000	SUBUR PUTRA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
195	SUK031000	SUKA TANI UD	Semen	350	251	-	450	297	300								1,648
196		SUKA TANI, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
197	SUM287000	SUMBER AGUNG, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-								-
198	SUM297000	SUMBER AIR 2(GROBOGAN)	Semen	2,479	1,603	1,812	3,732	2,241	4,066	3,373							19,306
199		SUMBER AIR 2, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-								-
200	SUM315000	SUMBER BANGUNAN PWD	Semen	-	-	198	1,006	200	-	400							1,804
201	SUM333000	SUMBER BATU	Semen	400	150	148	399	199	400								1,696
202		SUMBER BATU, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
203	SUM429000	SUMBER MULYA ABADI	Semen	400	-	952	599	402	600								2,953
204		SUMBER MULYA ABADI (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
205	SUM434000	SUMBER MULYO UD	Semen	799	602	-	150	-	400								1,951
206		SUMBER MULYO, CV (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
207	SUM453000	SUMBER REJEKI 2, TB	Semen	1,199	1,004	1,198	800	-	598								4,799
208		SUMBER REJEKI TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
209	SUM462000	SUMBER REJEKI (PILANGPAYUNG), TB	Semen	1,400	602	400	746	800	700								4,648
210	SUM519000	SUMBER TRISNO	Semen	2,400	1,814	1,610	2,660	1,697	1,597	1,600							13,378
211		SUMBER TRISNO, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-								-
212	SUM656000	SUMBER BAROKAH, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-							-
213	SUM700000	SUMBER REJEKI	Semen		402												

		(KRADENAN)		400		600	600	600	700						3,302
214	SUM800000	SUMBER BAROKAH (SUMBERJATIPOHON), TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-					-
215	SUR150000	SURYA LOGAM	Semen	200	604	-	-	800	600						2,204
216		SURYA LOGAM TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-					-
217	TAM007000	TAMBAH REJEKI, UD (GROBOGAN)	Semen	350	299	-	845	-	200						1,694
218		TAMBAH REJEKI, UD (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-					-
219	TAW002000	TAWAKAL, UD	Semen	500	-	-	-	-	-						500
220	TB 213000	CINTA JAYA, TB	Semen	-	-	806	-	-	-	-					806
221	TOK099000	PO. TOKO MBAH DUL	Semen	-	-	-	-	-	-						-
222	TOK100000	PO. TOKO JAYA ABADI SAWIT	Semen	210	133	210	135	180	163	292					1,323
223		PO. TOKO JAYA ABADI - SAWIT	Semen	-	-	-	-	-	-						-
224		PO. TOKO JAYA ABADI SAWIT	Semen	-	-	-	-	-	-	-					-
225	TOS002000	TOSAN AJI	Semen	-	-	-	-	-	-						-
226		TOSAN AJI, TB (GODONG)	Semen	-	-	-	-	-	-	-					-
227	TRI105000	TRI MULIA, TB	Semen	-	-	-	-	299	450						749
228	TUT004000	TUTUT WIJAYA	Semen	498	753	450	2,508	1,350	698	1,000					7,257
229		TUTUT WIJAYA, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-						-
230	USA030000	USAHA JADI	Semen	200	200	2	-	-	-	-					402
231		USAHA JADI, TB (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-						-
232	USA063000	USAHA JADI, TB	Semen	494	-	-	10	-	-	-					504
233	UTA021000	UTAMA KARYA	Semen	-	-	-	600	-	949						1,549
234	VEL002000	VELLA, TB	Semen	-	-	-	-	-	-	-					-
235	VIK002000	VIKA JAYA, TB	Semen	-	-	-	1,695	400	1,550						3,645
236	WAH086000	WAHYU KEMBAR, TB	Semen	400	502	-	370	400	1,800						3,472

237	WAL007000	WALUYO SEJATI	Semen	1,303	1,002	806	2,456	1,400	1,752	1,150						9,869
238		WALUYO SEJATI, UD (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
239	YON001000	YONO KARYA (GROBOGAN)	Semen	-	-	-	-	-	-	-						-
240	ZID005000	ZIDAN PUTRA, TB	Semen	-	-	-	395	398	-	-						793
				69,072	51,639	51,026	100,173	56,708	104,733	50,895	-	-	-	-	-	145,228
	81			2,762.88	2,065.56	2,041.04	4,006.92	2,268.32	4,189.32	2,035.80	-	-	-	-	-	5,809.12
		Segmen Retail	74%	45,780	34,635	39,563	76,570	48,798	78,626	33,595	51,081					
		Segmen Prefabricator	1%	750	800	200	650	200	922	200	532					
		Segmen Proyek	25%	22,542	16,204	11,263	22,953	7,710	25,185	17,100	17,565					
											69,178					

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Total	Average
Real	83	71	80	99	91	103	527	88
Jumlah Toko	240	240	240	240	240	240	1440	240
Transaksi	35%	30%	33%	41%	38%	43%	28%	28%

No	KEC	PENJUALAN				%			Average	%
		SG	TR	HLC	Total	SG	TR	HLC		
1	BRATI	1,972	700	1,800	4,472	44%	16%	40%	1,491	33%
2	GABUS	3,655	5,300	4,100	13,055	28%	41%	31%	4,352	33%
3	GEYER	1,514	2,200	1,050	4,764	32%	46%	22%	1,588	33%
4	GODONG	1,429	1,850	630	3,909	37%	47%	16%	1,303	33%
5	GROBOGAN	2,986	400	2,200	5,586	53%	7%	39%	1,862	33%
6	GUBUG	3,644	4,400	1,230	9,274	39%	47%	13%	3,091	33%
7	JATIPOHON	443	550	30	1,023	43%	54%	3%	341	33%
8	JUWANGI	3,500	4,200	1,900	9,600	36%	44%	20%	3,200	33%
9	KARANGRAYUNG	847	1,000	690	2,537	33%	39%	27%	846	33%
10	KEBONAGUNG	414	500	300	1,214	34%	41%	25%	405	33%
11	KEDUNJATI	172	200	40	412	42%	49%	10%	137	33%
12	KLAMBU	1,191	1,700	610	3,501	34%	49%	17%	1,167	33%
13	KRADENAN	2,328	2,900	1,500	6,728	35%	43%	22%	2,243	33%
14	NGARINGAN	1,719	1,600	1,900	5,219	33%	31%	36%	1,740	33%
15	PENAWANGAN	4,255	5,100	2,070	11,425	37%	45%	18%	3,808	33%
16	PILANGPAYUNG	775	800	600	2,175	36%	37%	28%	725	33%
17	PULOKULON	3,739	3,967	2,080	9,786	38%	41%	21%	3,262	33%
18	PURWODADI	6,845	7,980	5,500	20,325	34%	39%	27%	6,775	33%
19	REJOSARI	240	300		540	44%	56%	0%	270	50%
20	SAMBIREJO	221	300	100	621	36%	48%	16%	207	33%
21	SRAGEN	121	300	20	441	28%	68%	5%	147	33%
22	TANGGUNGHARJO	2,064	2,182	720	4,966	42%	44%	14%	1,655	33%
23	TARUB	136	200	300	636	21%	31%	47%	212	33%
24	TAWANGHARJO	2,387	2,900	2,190	7,477	32%	39%	29%	2,492	33%
25	TEGOWANU	115	100	100	315	37%	32%	32%	105	33%
26	TOROH	1,951	2,350	1,730	6,031	32%	39%	29%	2,010	33%
27	WIROSARI	24,620	28,330	9,680	62,630	39%	45%	15%	20,877	33%
		73,283	82,309	43,070	198,662	37%	41%	22%	66,221	33%

