

**STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN
B2B DI SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT
PERSAINGAN TINGGI
TAHUN 2025-2026
(STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

AKHMAD SUJONO

NIM 20402400102

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG 2025**

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN
B2B DI SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT
PERSAINGAN TINGGI**

TAHUN 2025-2026

(STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)

Disusun Oleh:

Akhmad Sujono

NIM 20402400102

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang,

2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulistyono SE, MSi.

NIK. 210493032

HALAMAN PERSETUJUAN

STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN B2B DI SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT PERSAINGAN TINGGI

TAHUN 2025-2026

(STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)

Disusun Oleh:

AKHMAD SUJONO

NIM 20402400102

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal : 2025

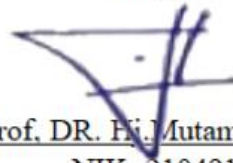
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



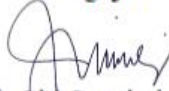
Prof. DR. Heru Sulistyono, SE. Msi
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. DR. Hj. Mutammimah, SE.Msi
NIK. 210491026

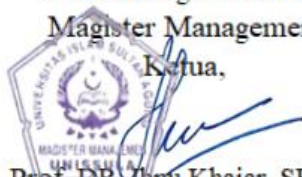
Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE. Msi
NIK. 210492029

Mengetahui

Ketua Program Studi
Magister Manajemen
Ketua,



Prof. DR. Ibnu Khajar, SE, Msi
NIK. 210491028

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Akhmad Sujono

NIM : 20402400102

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul:

**STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN B2B DI
SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT PERSAINGAN TINGGI
TAHUN 2025-2026
(STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)**

Adalah benar merupakan karya ilmiah hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan dengan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Jika saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Semarang, 2025

Pembimbing



Prof. DR. Heru Sulistyono, SE. Msi
NIK. 210493032

Yang menyatakan

Penulis



Akhmad Sujono, ST

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya, dengan Ridlo dan izin-Nya, setiap upaya dan Ikhtiar senantiasa mendapat kemudahan berhasil, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul :

**STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN B2B DI
SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT PERSAINGAN TINGGI
TAHUN 2025-2026.
(STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)**

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini, baik secara moril maupun materil. Dengan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., MSi. selaku dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan juga selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. MSi. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Prof. DR. Mutamimah, SE, MSi dan Ibu DR. Hj Siti Sumiati SE MSi sebagai dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang senantiasa sabar dan Istiqomah dalam memberi bekal ilmu, bimbingan dan pencerahan kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang .
5. Istriku tercinta, T.Widyawati DR, Anak- anakku tersayang, Arimbi, Kevin dan Hasya yang senantiasa mencintai, mensupport, memotivasi, menjadi obat lelah dan Do'a terbaiknya, menjadi penyemangat & sumber inspirasi kepada penulis.
6. Teman – teman seangkatan yang saling support dan menjadi Inspirasi selama perkuliahan.

7. Semua Pihak di Lingkungan Perusahaan (PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk), dan Anak Usahanya, Team & Management Chanel Distributor, Team & Management Pelanggan SIG serta semua stake holder yang sangat membantu dalam penulisan penelitian.

Penulis sadar bahwa penulisan penelitian tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk perbaikan kedepannya. Semoga Allah SWT selalu membalas semua kebajikan semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini. Penulis berharap tesis ini membantu para pembaca, bernilai manfaat kepada Perusahaan dan menambah pengetahuan tentang manajemen.

Semarang,

2025

Akhmad Sujono



ABSTRAK

STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN B2B DI SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT PERSAINGAN TINGGI TAHUN 2025-2026. (STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)

Industri semen nasional tengah menghadapi tantangan signifikan akibat kondisi *VUCA* (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), terjadinya *oversupply*, ketatnya persaingan dan menurunnya kinerja penjualan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam merespons dinamika tersebut, khususnya pada segmen pelanggan *B2B*. Metode yang digunakan adalah studi kasus *kualitatif deskriptif* dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi tidak langsung. Responden dipilih dari sumber internal dan eksternal (Karyawan, Chanel Distributor, Support, Customer dan Stake Holder Project Owner) meliputi manajer dan staf senior yang terlibat langsung dalam perumusan dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Strategi yang baik memerlukan analisis yang mendalam dalam strategi penjualan. Strategi yang tepat bagi sebuah bisnis. Strategi harus sesuai dengan lingkungan bisnis, baik internal maupun eksternal. Dengan analisis lingkungan bisnis, diharapkan strategi yang diterapkan dapat membantu perusahaan mengatasi persaingan dan kinerja secara berkelanjutan. Analisis dilakukan dengan pendekatan SWOT yang dikembangkan ke dalam Matriks IFAS, EFAS, SWOT, IE, BCG, Grand Strategi dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SIG berada pada posisi strategis untuk menerapkan strategi pertumbuhan (*growth strategy*), terutama melalui inovasi produk ramah lingkungan, ekspansi pasar regional, dan penguatan layanan pelanggan digital. Matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi yang paling layak diterapkan adalah *perluasan pangsa pasar* melalui pendekatan *kemitraan strategis* dan *peningkatan nilai tambah layanan*.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya kemampuan adaptif dan inovatif dalam menyusun strategi pemasaran yang relevan dengan perubahan eksternal yang cepat. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi industri sejenis dalam mengelola ketidakpastian pasar secara lebih strategis dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Vuca, oversupply, B2B, SWOT, growth strategi, perluasan pangsa pasar, kemitraan strategis, nilai tambah layanan.*

ABSTRACT

B2B CUSTOMER-BASED SALES INCREASE STRATEGY IN TIMES OF OVERSUPPLY AND HIGH COMPETITION YEAR 2025-2026. (CASE STUDY OF CEMENT INDUSTRY IN CENTRAL JAVA)

The national cement industry is facing significant challenges due to VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) conditions, the occurrence of oversupply which has led to tight competition and declining sales performance. This study aims to analyze the marketing strategy of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk in responding to these dynamics, especially in the B2B customer segment. The method used is a descriptive qualitative case study with data collection techniques through in-depth interviews, documentation studies, and indirect observations. Respondents were selected from internal and external sources (Employees, Channel Distributors, Support, Customers and Stakeholders Project Owners) including managers and senior staff directly involved in the formulation and implementation of the company's marketing strategy. A good strategy requires in-depth analysis of sales strategies. To determine the right strategy for a business, the strategy must be tailored to the business environment, both internally and externally. By analyzing the business environment, it is hoped that the implemented strategy can help the company overcome competition and perform sustainably. The analysis was conducted using a SWOT approach developed into the IFAS, EFAS, SWOT, IE, BCG, Grand Strategy, and QSPM matrices. The results of the study indicate that SIG is in a strategic position to implement a *growth strategy*, particularly through environmentally friendly product innovation, regional market expansion, and strengthening digital customer service. The QSPM matrix indicates that the most feasible strategy to implement is expanding market share through a strategic partnership approach and increasing service added value.

The implications of this research demonstrate the importance of adaptive and innovative capabilities in developing marketing strategies relevant to rapid external changes. These findings are expected to serve as a reference for similar industries in managing market uncertainty more strategically and sustainably.

Keywords: *Vuca, Oversupply, B2B, SWOT, growth strategy, Expanding Market, Strategic partnership, Increasing service & Value*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	2
HALAMAN PERSETUJUAN.....	3
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	4
KATA PENGANTAR	5
ABSTRACT.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I 1	
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
1.5 Ruang Lingkup Pembahasan.....	19
BAB II 21	
TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Konsep Manajemen Strategi.....	21
2.1.1 Definisi Strategi.....	21
2.1.2 Hierarki Strategi.....	23
2.1.3 Manajemen Strategi.....	24
2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi	25
2.1.5 Tahap-Tahap Manajemen Strategi	26
2.1.7. Strategi Pemasaran dan Persaingan Global.....	48
2.1.8. Hubungan Tema Penelitian dengan Pemeriksaan Manajemen.....	50
2.1.9. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi	50
2.1.10. Pengaruh Pemeriksaan Manajemen Terhadap Efektivitas Penjualan	51
2.1.11. Teori Penetapan Tujuan Terhadap Efektivitas Penjualan ..	51
2.1.12. Kategorisasi (Variabel) Penelitian	52
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu (Strategi SWOT)	52
2.3. <i>Key Account Management</i>	55

2.3.1.	Sejarah <i>Key Account Management</i>	55
2.3.2.	Definisi <i>Key Account Management</i>	56
2.3.3.	Alasan Diperlukannya <i>Key Account Management</i>	56
2.4.	Customer Relationship Management.....	58
2.4.1.	Definisi Customer Relationship Management	58
2.4.2.	Pelaku Customer Relationship Management	59
2.5.	Integrasi Lintas Fungsi.....	60
2.6.	Faktor Pendorong Dilaksanakannya Pemeriksaan Manajemen...	62
2.7.	Proses Manajemen	64
2.8.	Hubungan Tema Penelitian Dengan Pemeriksaan Manajemen ...	64
2.9.	Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi.....	65
2.10.	Pengaruh Pemeriksaan Manajemen Terhadap Efektivitas Penjualan	66
2.11.	Teori Pengaruh Pemeriksaan Manajemen Terhadap Efektivitas Penjualan.....	66
2.12.	Kategorisasi (Variabel) Penelitian	67
2.13.	Hasil Penelitian Terdahulu (KAM dan CRM).....	67
2.14.	Key Account Management dan Customer Relation Ship Management.....	71
BAB III	72	
METODOLOGI.....		72
3.1.	Jenis Penelitian.....	72
3.2.	Lokasi Penelitian.....	75
3.3.	Penentuan Narasumber atau Informan.....	76
3.4.	Sumber Data dan Jenis Data	76
3.5.	Teknik Pengumpulan Data.....	78
3.6.	Analisis Data	82
3.7.	Keabsahan Data	83
BAB IV	PROFIL PERUSAHAAN TEMPAT PENELITIAN	88
4.1.	Profil PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	89
4.2.	Sejarah Singkat Industri Semen Indonesia	89
4.3.	Produk Yang Dihasilkan	92
4.4.	Struktur Usaha Persero	96
4.5.	Visi dan Misi.....	96
BAB V	99	

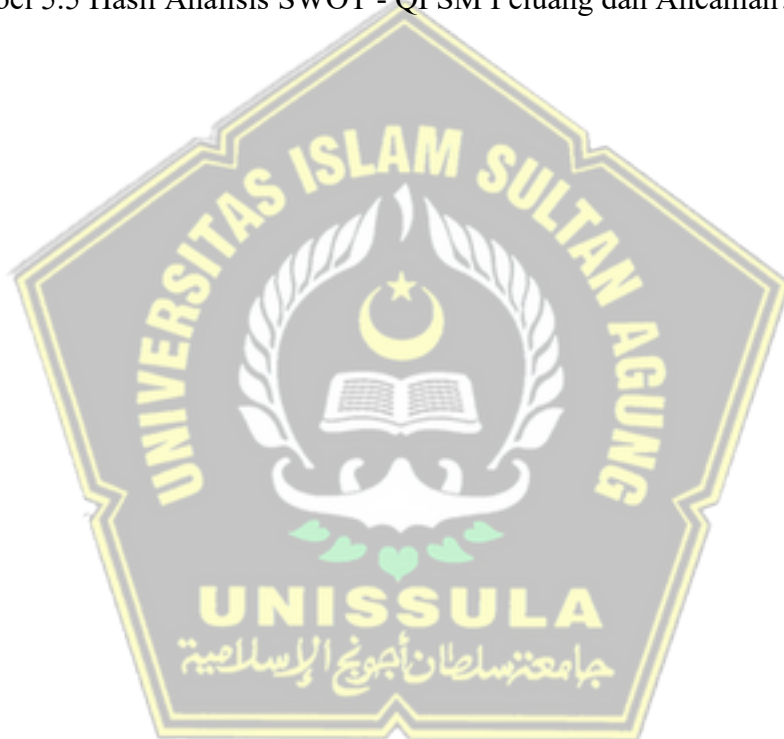
ANALISA DAN PEMBAHASAN	99
5.1. Analisis Faktor Strategis Internal dan Faktor Strategis Eksternal PT. SIG	99
5.1.1. Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)	99
5.1.2. Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	100
5.2. Menentukan Matrik IFAS dan EFAS	102
5.3. Matrik Analisis SWOT	107
5.3.1. Matrik Internal – Eksternal (IE)	108
5.3.2. Matriks Kuadran SWOT	109
5.3.3. Matriks BCG	114
5.3.4. Matrik Grand Strategy	121
5.3.5. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)	127
BAB VI	140
KESIMPULAN DAN SARAN	140
6.1 Kesimpulan	140
6.2 Saran Penelitian	142
6.3 Keterbatasan dan Kendala Penelitian	144
6.4 Agenda Penelitian Selanjutnya	145
DAFTAR PUSTAKA	149
LAMPIRAN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN	154
LAMPIRAN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN	155
LAMPIRAN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN	156
LAMPIRAN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN	157
LAMPIRAN PENGAMBILAN DATA PENELITIAN	158
LAMPIRAN KUISIONER PENELITIAN	159

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kapasitas Industri Semen dan Pertumbuhan Permintaan	10
Gambar 1.2 Capacity Share Pemain Semen di Indonesia	11
Gambar 1.3 Trend Market Share Bulk	12
Gambar 1.4 Trend Market Share Bulk	12
Gambar 1.5 Trend Market Share Bulk	13
Gambar 2.1 Hierarki Strategi	23
Gambar 2.2 Comprehensive Strategic Management Model.....	26
Gambar 2.3 Porter Five-Forces Model.....	30
Gambar 2.4 SPACE Matrix	43
Gambar 2.5 Boston Consulting Group (BCG) Matrix	44
Gambar 2.6 IE Matriks	45
Gambar 2.7 Matriks Grand Strategy	47
Gambar 2.8 Ilustrasi Key Account Management Covering	55
Gambar 2.9 Key Account Management Process & What to do	56
Gambar 2.10 Perbedaan Strategi Penjualan Conventional Vs Key Account Management	58
Gambar 2.11 Evolusi Hubungan Pelanggan.....	59
Gambar 2.12 Sales Road Map Strategy and Activity.....	61
Gambar 2.13 Tempat Pemeriksaan Pemasaran dan Manajemen.....	62
Gambar 2.14 Kerangka Analisis Penelitian.....	71
Gambar 3.1 Alur Penelitian	75
Gambar 3.2 Kuisisioner Survey Penelitian	82
Gambar 3.3 Triagulasi Penelitian	85
Gambar 3.4 Flow Chart Penelitian	87
Gambar 4.1 PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan Entitas Anak Usaha Afiliasi	96
Gambar 5.1 Matriks Internal-Eksternal (IE)	108
Gambar 5.2 Hasil Matriks Kuadran SWOT	112
Gambar 5.3 Pergerakan Market Share Wilayah Jawa Tengah	115
Gambar 5.4 Matriks BCG.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Penjualan Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta	14
Tabel 2.1 Matriks EFE (External Factor Evaluation).....	34
Tabel 2.2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation).....	38
Tabel 2.3 Hasil Penelitian Strategi Pemasaran Terdahulu	52
Tabel 4.1 Sejarah Utama dalam PT. Semen Indonesia Tahun 1910- 2025	91
Tabel 5.1 Penentuan Nilai Bobot IFAS	103
Tabel 5.2 Penentuan Nilai Bobot EFAS.....	105
Tabel 5.3 Market Share dan Growth PT. SIG dan Kompetitor	117
Tabel 5.4 Hasil Analisis SWOT - QPSM (Kekuatan dan Kelemahan).....	128
Tabel 5.5 Hasil Analisis SWOT - QPSM Peluang dan Ancaman.....	128



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri semen secara umum dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok utama, yaitu produsen semen multinasional dan produsen semen lokal atau regional. Dalam satu dekade terakhir, persaingan antar produsen ini semakin meningkat, khususnya di wilayah Asia dan Asia Tenggara. Berdasarkan sejumlah laporan termasuk dari Global Cement, tercatat bahwa pada tahun 2019 beberapa perusahaan semen global terkemuka seperti Lafarge-Holcim, Heidelberg Cement, dan Cemex mengalami penurunan penjualan. Sebagai ilustrasi, Lafarge-Holcim mencatat penurunan penjualan sekitar 2,7% dibandingkan tahun sebelumnya, sedangkan Heidelberg Cement mengalami penurunan sekitar 1,5%. Di sisi lain, produsen semen lokal atau regional di beberapa negara seperti Malaysia, Vietnam, dan Thailand justru menunjukkan tren positif. Misalnya, Semen Indonesia (SMGR) mencatatkan peningkatan penjualan sekitar 1,7% pada tahun 2019 dibandingkan tahun sebelumnya, sedangkan Siam Cement berhasil mencatatkan pertumbuhan penjualan sebesar 3%.

Industri semen di Tiongkok dalam beberapa tahun terakhir menghadapi masalah kelebihan pasokan akibat kapasitas produksi yang jauh melampaui permintaan domestik. Berdasarkan data dari National Bureau of Statistics of China (2022) yang dikutip oleh Henmaidi (2023), kapasitas produksi pada 2021 mencapai 3,3 miliar ton, sementara konsumsi hanya sekitar 2,3 miliar ton. Akibatnya, terjadi surplus sekitar 1 miliar ton, dengan tingkat utilisasi pabrik hanya sekitar 70%.

Kondisi ini menyebabkan tekanan pada harga dan penurunan margin keuntungan produsen.

Untuk mengatasi kondisi kelebihan pasokan, perusahaan semen di Tiongkok menerapkan strategi seperti restrukturisasi industri, diversifikasi usaha, dan ekspansi ke pasar internasional. Pemerintah turut mendorong efisiensi dengan menurunkan kapasitas produksi dan mendorong konsolidasi perusahaan. Pada 2017, pemerintah menetapkan target pengurangan kapasitas sebesar 150 juta ton dalam tiga tahun, dan berhasil mengurangi hingga 218 juta ton pada 2019.

Sementara itu, industri semen di Indonesia mencatat pertumbuhan signifikan antara tahun 2000 hingga 2015, tercermin dari tingginya EBITDA margin yang bahkan mencapai lebih dari 35% di beberapa perusahaan—angka yang jarang dicapai sektor lain. Kondisi ini terjadi saat kapasitas produksi masih seimbang dengan permintaan, yang kemudian menarik minat produsen semen global untuk masuk ke pasar Indonesia. Sejak 2007, ketika pasar Eropa dan Tiongkok mulai lesu, Indonesia menjadi salah satu destinasi ekspansi produsen semen asing, termasuk dari Tiongkok.

Masuknya pemain global ke Indonesia berlangsung melalui berbagai jalur, terutama setelah sektor industri dibuka untuk investasi asing di awal 2000-an. Salah satu pelopor adalah Holcim asal Swiss, yang pada 2001 mengakuisisi mayoritas saham PT Semen Cibinong Tbk. Di tahun yang sama, Heidelberg Cement Group mengambil alih 61,7% saham PT Indocement Tunggal Prakarsa (Henmaidi, 2023).

Sejumlah perusahaan semen asal Tiongkok seperti Conch Cement, Jui Shin, Panasia, Haohan Cement, Hippo Cement, Sun Fook Cement, hingga Hongshi Holding Group mulai agresif memasuki pasar Indonesia. Anhui Conch Cement,

salah satu yang terbesar di Tiongkok, bahkan menargetkan kapasitas produksi hingga 25 juta ton di Indonesia. Mereka menggunakan strategi harga rendah (economic brand) untuk merebut pangsa pasar secara cepat dan efektif.

Masuknya pemain asing ini memicu persaingan yang semakin sengit di industri semen nasional. Dalam satu dekade terakhir, kompetisi makin tajam, menciptakan situasi pasar yang penuh ketidakpastian—sering disebut sebagai kondisi “VUCA” (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Sejak 2018, Indonesia mengalami kelebihan pasokan semen (oversupply) yang disebabkan oleh lonjakan produksi dari perusahaan lokal maupun asing (Darisman, 2023). pada 2024 kapasitas produksi semen Indonesia mencapai lebih dari 120 juta ton per tahun, sedangkan konsumsi domestik hanya sekitar 62 juta ton. Untuk mengatasi hal ini, produsen lokal seperti Semen Indonesia dan Indocement mulai mengurangi produksi dan meningkatkan ekspor. Namun, langkah ini kurang efektif karena pasar global juga mengalami oversupply, dengan persaingan ketat terutama dari produsen Tiongkok yang mendominasi ekspor semen internasional.

Untuk merespons kelebihan pasokan di dalam negeri, beberapa produsen lokal seperti Semen Indonesia dan Indocement memilih mengurangi volume produksi dan meningkatkan ekspor. Namun, strategi ini belum berdampak signifikan terhadap peningkatan penjualan karena pasar global pun tengah mengalami oversupply. Selain itu, persaingan di pasar internasional semakin ketat, terutama dengan kehadiran produsen asal Tiongkok yang juga menghadapi kelebihan kapasitas produksi dalam skala besar.

Bagaimana Strategi Penjualan yang Perlu Dipertimbangkan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk?

Konsep VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) telah lama dikenal dalam konteks manajemen dan kepemimpinan organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika bisnis yang cepat berubah. Meskipun bukan fenomena baru, intensitas VUCA semakin meningkat pasca terjadinya krisis global yang mempercepat ketidakpastian dan kompleksitas di berbagai sektor industri. Dalam Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT) Vol. 9 No. 1, dijelaskan bahwa VUCA menggambarkan kondisi lingkungan bisnis yang sangat tidak stabil, sulit diprediksi, dan rawan perubahan. Keadaan ini menciptakan tekanan tersendiri bagi para pemimpin organisasi, karena menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat di tengah ketidakpastian yang terus berlangsung (Prihasantyo, 2018). Di era VUCA banyak terlihat profesi lama bertumbangan, akan tetapi muncul profesi baru. Salah satu kunci agar bisnis tetap dapat bersaing adalah pada peran sebagai pemimpin. Di era VUCA, para pemimpin bisnis harus menemukan cara untuk menjalankan bisnis mereka secara berkelanjutan. Pemimpin Perusahaan harus memiliki Leadership yang kuat dan strategi untuk menciptakan peluang bisnis.

Menurut (Rizka, 2024) dalam publikasi artikelnya yang berjudul “[Mengenal VUCA: Pengertian, Tantangan, dan Strategi untuk Menghadapinya dalam Bisnis](#)” mengatakan dalam dunia bisnis yang terus berkembang, perusahaan menghadapi tantangan yang semakin rumit dalam lingkungan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*). Situasi VUCA membentuk lanskap bisnis yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, dipicu oleh kemajuan teknologi, pergeseran perilaku konsumen, dan fluktuasi ekonomi global. Untuk menghadapinya, perusahaan perlu menerapkan strategi yang adaptif dan responsif

agar tetap kompetitif di tengah dinamika pasar. Perusahaan harus menggunakan strategi bisnis yang memungkinkan mereka untuk menjadi lebih adaptif, tangguh, dan responsif terhadap perubahan untuk menghadapi lingkungan VUCA. Beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan termasuk inovasi, fleksibilitas, dan kepekaan terhadap pelanggan.

Pemimpin bisnis kini dihadapkan pada tantangan ganda: disrupsi digital yang mengubah struktur pasar dan melemahkan industri tradisional, serta pandemi yang menewaskan jutaan orang dan mendorong negara ke jurang resesi. Akibatnya, masa depan dunia usaha menjadi semakin sulit diprediksi. Ditambah dengan adanya krisis energi dan konflik politik dan ekonomi internasional serta tidak adanya kepastian pelaksanaan waktu proyek akibat tahun pemilu di Indonesia membuat pelaku usaha konstruksi membutuhkan relaksasi dalam menjalankan usahanya dalam mencapai efisiensi dan efektivitas.

Mengutip dari artikel [“Jokowi: Saat ini Dunia Tidak Jelas, Ekonomi Tumbuh Rendah Sekali”](#) (Herdi, 2024), Presiden Joko Widodo menyoroti kondisi global yang semakin tidak menentu. Ia menegaskan bahwa ketidakpastian ekonomi masih tinggi, dengan proyeksi pertumbuhan ekonomi dunia yang terus melambat. Diperkirakan pertumbuhan global hanya berada di kisaran 2,6%–2,7% tahun ini dan 2,7%–2,8% pada tahun berikutnya. Bahkan, sejumlah negara telah mengalami resesi, menandakan betapa seriusnya tantangan ekonomi global saat ini.

Sebagai negara berkembang, Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam memperluas akses ke pasar internasional. Salah satu strategi yang diperlukan adalah penerapan manajemen organisasi yang sesuai dengan standar global, agar proses ekspor tidak terhambat oleh ketidaksesuaian regulasi negara

tujuan. Di sisi lain, Indonesia juga masih terdampak oleh dinamika politik luar negeri yang turut memengaruhi stabilitas nilai tukar rupiah (Herdi, 2024).

Menurut Josua Pardede, Kepala Ekonom Permata Institute for Economic Research (PIER), sejumlah kebijakan ekonomi yang direncanakan Donald Trump jika kembali terpilih sebagai Presiden Amerika Serikat berpotensi berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap perekonomian Indonesia. Salah satu kebijakan tersebut adalah rencana pemangkasan pajak perusahaan dari 21% menjadi 15% bagi perusahaan yang memproduksi di dalam negeri Amerika. Kebijakan ini dinilai dapat mendorong arus modal keluar (capital outflow) dari negara berkembang, termasuk Indonesia, menuju Amerika Serikat, yang pada gilirannya dapat menekan nilai tukar rupiah. Selain itu, penguatan nilai dolar akibat kebijakan fiskal dan tarif potensial juga dapat meningkatkan biaya impor dan memberi tekanan terhadap inflasi domestik.

Kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) akibat kondisi politik luar negeri juga dirasakan oleh Indonesia yang baru saja menyelenggarakan pemilu yang membuat segala fokus dalam segala bidang termasuk anggaran pemerintah beralih pada kesuksesan agenda 5 tahunan tersebut. Ekonomi melambat karena jalur transaksi dan keuangan melambat. Terpilihnya pemerintah pusat baru pasti berdampak pada kebijakan terutama pada bidang infrastruktur yang menjadi bidang idola pada masa pemerintahan Jokowi. Hal ini terbukti pada struktur anggaran tahun 2025, anggaran infrastruktur bukan lagi menjadi anggaran terbesar seperti periode pemerintahan sebelumnya seperti yang dilansir pada kanal berita KEMENKEU yang berjudul “[Target Pendapatan APBN 2025 Naik, Belanja Negara Didorong Lebih Berkualitas](#)” (KEMENKEU, 2024).

Dalam sebuah berita dengan judul “[Anggaran Sektor Pendidikan dan Kesehatan Jadi Prioritas APBN 2025](#)“, disampaikan bahwa alokasi anggaran dalam APBN 2025 difokuskan untuk mendukung pencapaian agenda pembangunan nasional. Beberapa sektor prioritas meliputi pendidikan sebesar Rp724,3 triliun, perlindungan sosial Rp504,7 triliun, infrastruktur Rp400,3 triliun, kesehatan Rp197,8 triliun, ketahanan pangan Rp139,4 triliun, serta sektor hukum dan pertahanan keamanan sebesar Rp375,9 triliun.

Adapula dalam artikel yang berjudul “[Banyak Negara Masuk ke Jurang Resesi, Ini Harapan Jokowi ke Prabowo](#)“ (Agus, 2024), Presiden Joko Widodo menyoroti eskalasi ketegangan geopolitik global sebagai faktor utama yang memicu ketidakpastian ekonomi. Konflik yang berkepanjangan, seperti perang Rusia-Ukraina dan ketegangan di Timur Tengah, turut memperburuk kondisi ekonomi dunia. Selain itu, perubahan iklim juga disebut sebagai ancaman serius yang menyebabkan bencana tak terduga seperti kekeringan dan badai di berbagai wilayah. Di tengah situasi global yang tidak menentu ini, Presiden menegaskan pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai kunci agar Indonesia mampu bersaing secara global.

Isu pemanasan global dan emisi carbon sangat menjadi *issue central* dewasa ini termasuk di Indonesia. Dalam era 3.0 yang mengedepankan etika dan standar kelayakan dalam berbagai aspek baik sistem, SDM, maupun produk perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan keberlangsungan penerapan berbagai aspek tersebut.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi digital saat ini mendorong pertumbuhan dunia usaha secara signifikan, yang pada gilirannya meningkatkan

intensitas persaingan bisnis di berbagai sektor. Kondisi ini menuntut setiap negara untuk menjaga stabilitas ekonominya agar mampu bersaing dalam pasar global, mengingat aktivitas bisnis turut memberikan kontribusi penting, seperti pemasukan devisa. Di sisi lain, persaingan yang semakin ketat dan tingginya biaya produksi menyebabkan sebagian perusahaan tidak mampu bertahan dan akhirnya tutup. Oleh karena itu, agar tetap kompetitif, perusahaan dituntut untuk terus melakukan inovasi produk tanpa mengurangi kualitas, sebagai upaya untuk mempertahankan pasar dan meningkatkan daya saing.

Secara umum, tujuan utama setiap perusahaan adalah memastikan kelangsungan hidup usahanya (*going concern*). Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu mengelola dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki dengan cara yang efisien dan efektif. Dalam hal ini, manajemen memegang peran sentral sebagai pengambil keputusan strategis, dengan menetapkan kebijakan yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Pengelolaan sumber daya secara optimal—baik dalam perolehan, penggunaan, maupun pengembangannya—merupakan tanggung jawab manajemen guna memastikan keberlanjutan dan daya saing perusahaan di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang.

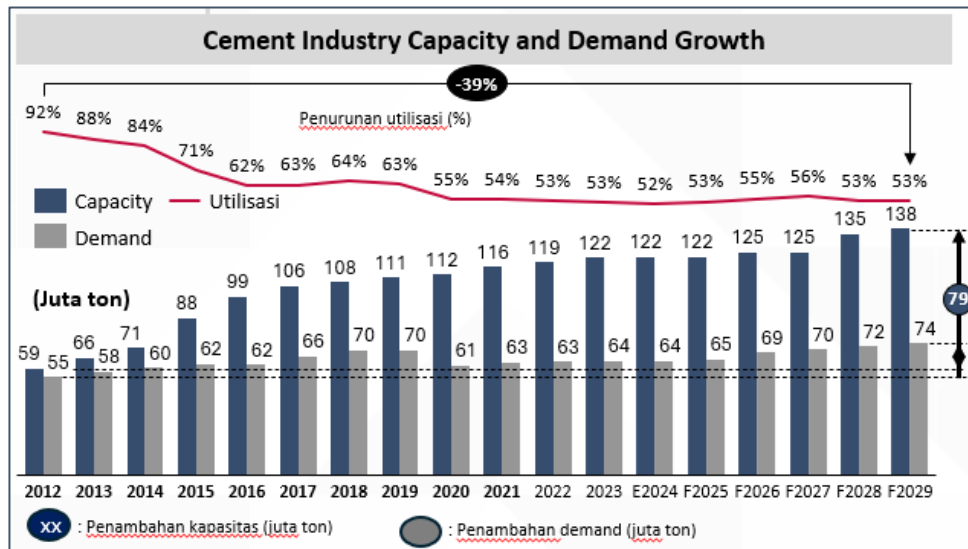
Persaingan antar perusahaan dalam memasarkan produk mendorong terciptanya pasar yang memberi konsumen kebebasan dalam memilih. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk menetapkan kebijakan produksi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen dengan biaya efisien tanpa mengorbankan kualitas. Strategi ini memungkinkan distribusi produk berjalan lebih cepat dan efektif, terutama untuk menjangkau pelanggan kunci yang berkontribusi besar terhadap profitabilitas perusahaan. Pemasaran memiliki peran vital dalam menentukan

keberhasilan bisnis, karena strategi pemasaran yang tepat dapat memberikan keunggulan kompetitif. Dalam menghadapi persaingan yang ketat, perusahaan juga perlu melakukan inovasi berkelanjutan meskipun sering kali memerlukan peningkatan biaya operasional.

Investasi asing dari Tiongkok di Indonesia mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama pada sektor logam dan infrastruktur. Sejak tahun 2016, nilai investasi tersebut meningkat dari 800 juta dolar AS menjadi sekitar 4,8 miliar dolar AS. Berdasarkan hasil penelitian (Dyana, 2018) dalam jurnal berjudul *Dampak Investasi Infrastruktur China ke Indonesia*, masuknya investasi Tiongkok tidak hanya membawa implikasi ekonomi, tetapi juga memunculkan dinamika politik dan sosial. Temuan ini sejalan dengan berbagai literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa investasi Tiongkok di negara penerima sering menimbulkan efek berantai terhadap stabilitas ekonomi, hubungan politik, serta tatanan sosial masyarakat setempat.

Dampak dari masuknya investasi asing, khususnya dari Tiongkok, juga dirasakan pada sektor manufaktur yang berkaitan dengan infrastruktur, seperti industri semen. Sejak tahun 1909 hingga 1974, pasar semen nasional sepenuhnya didominasi oleh perusahaan dalam negeri seperti Semen Padang, Semen Gresik, dan Semen Tonasa. Namun, dominasi tersebut mulai terancam seiring masuknya produsen semen asal Tiongkok. Produk impor dari Tiongkok dijual dengan harga yang jauh lebih rendah dibandingkan biaya pokok produksi nasional, sehingga memberikan tekanan besar terhadap daya saing produsen dalam negeri di seluruh rantai produksi, mulai dari bahan baku hingga produk akhir (Reza, 2017). Kondisi ini pun berlanjut sampai dengan sekarang dimana munculnya pabrik – pabrik semen

baru khususnya china yang membuat *OverSupply* sebesar 40 juta ton yang baru terurai pada tahun 2025.



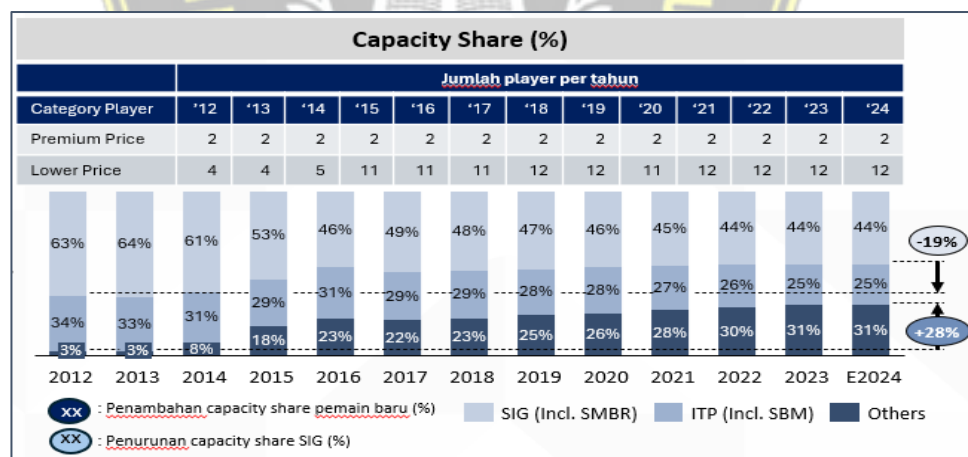
Gambar 1.1
Kapasitas Industri Semen dan Pertumbuhan Permintaan
Sumber : Asosiasi Semen Indonesia, 2024

Menurut artikel “[Ketidakpastian Politik Bayangi Prospek Sektor Semen di Indonesia](#)” (Raflyyan, 2024), disebutkan bahwa kondisi oversupply di industri semen menyebabkan tingkat utilitas pabrik hanya mencapai 60% hingga 65%. Situasi ini menimbulkan dampak serius bagi keberlanjutan industri dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pemilihan strategi yang tepat menjadi sangat krusial untuk menjaga kelangsungan usaha dan daya saing industri semen nasional. Namun, strategi tersebut harus disesuaikan dengan dinamika pasar dan kondisi spesifik yang dihadapi oleh masing-masing perusahaan dalam sektor ini.

Pada kuartal kedua tahun 2024, dua produsen semen utama di Indonesia, PT Semen Indonesia (SMGR) dan Indocement (INTP), mengalami penurunan

pendapatan penjualan masing-masing sebesar 4% dan 1%. Penurunan ini disebabkan oleh harga jual yang lebih rendah serta pergeseran komposisi penjualan yang didominasi oleh semen curah. Meskipun demikian, INTP mencatat pertumbuhan volume penjualan sebesar 12,6% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, didorong oleh kontribusi dari Semen Grobogan yang telah diakuisisi. Namun, peningkatan volume ini tidak sepenuhnya mengimbangi tekanan biaya, karena laba bersih INTP tercatat menurun menjadi sekitar Rp226 miliar akibat kenaikan harga bahan baku dan biaya tenaga kerja.

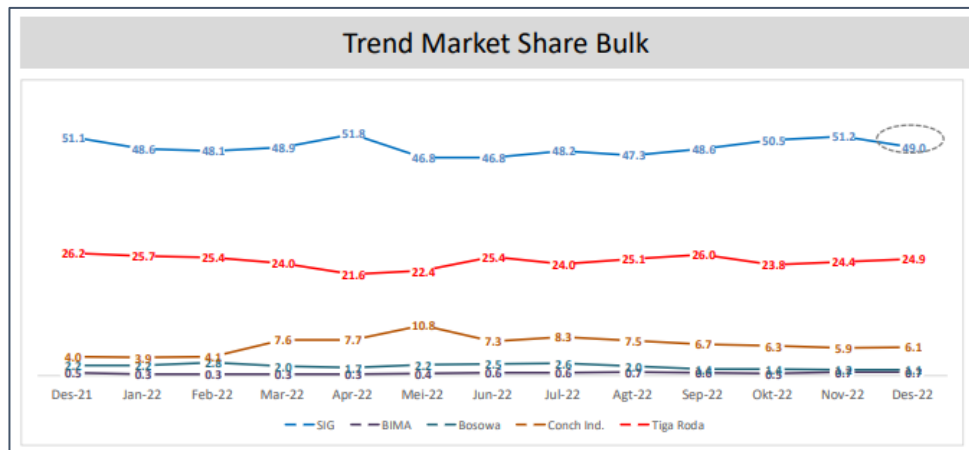
Dalam kurun satu dekade terakhir (2012 - 2024) Trend Dominasi *Market Share* PT. Semen Indonesia turun \sim 28%. Sejak masuknya Pemaing Semen Baru salah satunya dengan masuknya Pemain Semen dari China.



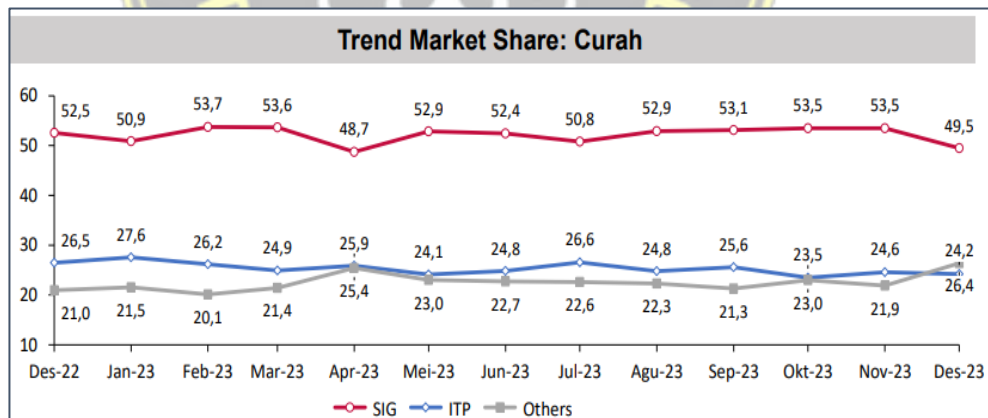
Gambar 1.2
Capacity Share Pemain Semen di Indonesia
Sumber : Asosiasi Semen Indonesia, 2024

Fenomena yang dialami PT. Semen Indonesia adalah menurunnya *Market Share* dibeberapa tahun terakhir, utamanya dengan mulai beroperasinya pabrik baru

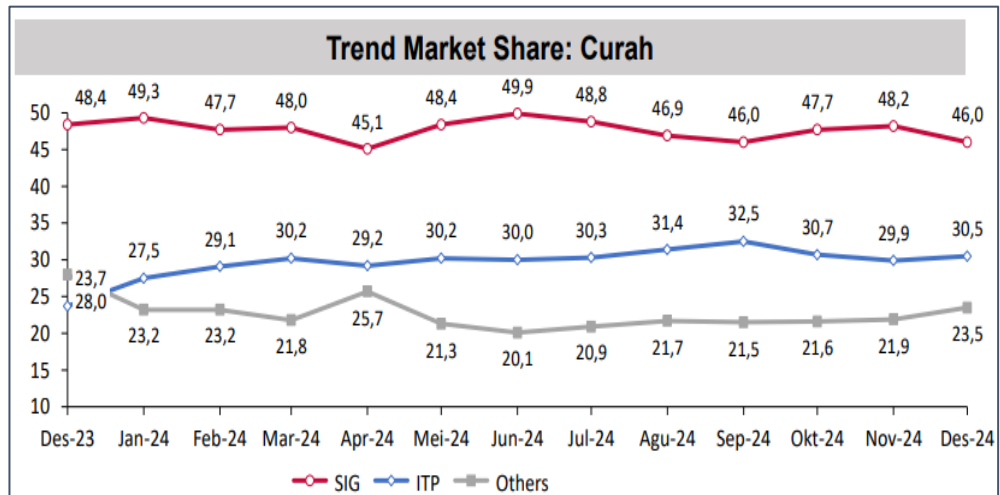
dan *economic brand* dari semen kompetitor. Dari Trend 2021 – 2024 sebagai berikut :



Gambar 1.3
Trend Market Share Bulk
Sumber : Asosiasi Semen Indonesia, YTD Desember 2022

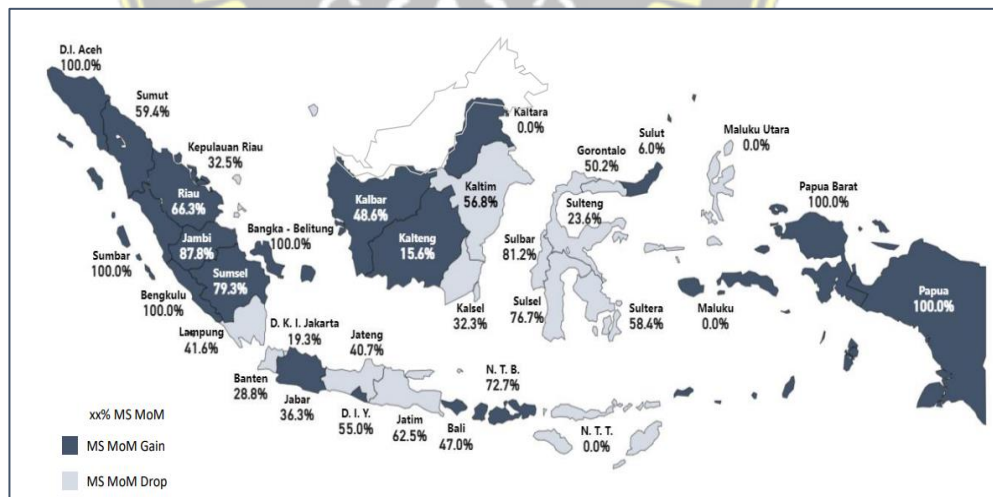


Gambar 1.4
Trend Market Share Bulk
Sumber : Asosiasi Semen Indonesia, YTD Desember 2023



Gambar 1.5
Trend Market Share Bulk
 Sumber : Asosiasi Semen Indonesia, YTD Desember 2024

Berdasarkan data *demand* nasional *Year to Date* pada Desember tahun 2024 adalah sebagai berikut:



Tabel 1.1
Realisasi Penjualan Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta

DISTRIK	AREA	2020	2021	2022	2023	2024	Total
BANJARNAGARA	BANYUMAS	8.768	7.195	286	86	-	16.334
BANYUMAS	BANYUMAS	6.915	5.598	5.017	9.144	5.835	32.509
CILACAP	BANYUMAS	23.228	43.214	9.626	14.022	12.453	102.542
KEBUMEN	BANYUMAS	2.845	3.941	7.760	32.570	13.127	60.244
PURBALINGGA	BANYUMAS	3.534	10.954	1.915	1.373	-	17.774
PURWOKERTO	BANYUMAS	14.967	28.105	18.383	12.359	7.004	80.817
PURWOREJO	BANYUMAS	6.399	24.309	29.134	27.222	16.915	103.978
TEMANGGUNG	BANYUMAS	3.127	4.135	643	1.126	229	9.259
WONOSOBO	BANYUMAS	410	-	3.236	2.406	2.289	8.341
BANTUL	DIY	64.095	60.551	53.484	70.656	61.153	309.939
GUNUNG KIDUL	DIY	888	2.243	4.068	1.272	1.885	10.356
KULONPROGO	DIY	10.651	32.389	21.963	202	-	65.204
MAGELANG	DIY	18.612	32.320	25.326	12.314	13.787	102.359
MUNTILAN	DIY	371	711	897	1.047	1.259	4.286
SLEMAN	DIY	25.406	23.374	27.684	65.419	65.066	206.948
WATES	DIY	16.493	15.647	1.214	639	312	34.305
WONOSARI	DIY	169	1	33	-	-	203
YOGYAKARTA	DIY	14.243	15.932	13.384	8.990	16.101	68.651
BREBES	BREBES	20.822	15.373	11.046	11.101	11.779	70.121
PEKALONGAN	PEKALONGAN	9.401	21.289	13.951	40.431	17.766	102.838
PEMALANG	PEMALANG	20.395	18.769	6.918	9.060	7.877	63.019
TEGAL	TEGAL	6.867	14.914	972	8.929	3.184	34.865
BATANG	BATANG	23.760	157.427	164.050	54.479	47.855	447.570
KENDAL	KENDAL	18.195	22.135	16.319	32.960	8.644	98.253
SALATIGA	SALATIGA	192.482	204.187	174.896	139.494	154.433	865.493
SEMARANG	SEMARANG	173.191	200.831	164.950	117.220	144.115	800.307
UNGARAN	UNGARAN	9.278	8.736	7.477	14.668	31.597	71.757
WELERI	WELERI	541	1.564	89	-	-	2.194
BLORA	BLORA	16.758	13.025	16.091	21.432	4.246	71.551
CEPU	CEPU	13.364	13.928	9.345	12.258	10.151	59.046
DEMAK	DEMAK	163.114	193.714	156.871	101.448	98.038	713.184
JEPARA	JEPARA	13.466	15.767	4.540	10.806	8.811	53.389
KUDUS	KUDUS	5.563	9.336	4.825	7.054	6.124	32.902
PATI	PATI	35.205	41.139	23.598	24.627	26.613	151.182
PURWODADI	PURWODADI	11.388	11.934	6.795	5.492	4.158	39.767
REMBANG	REMBANG	3.298	3.522	1.523	5.598	7.739	21.679
BOYOLALI	SOLO RAYA	55.375	73.027	84.922	119.265	96.721	429.308
KARANGANYAR	SOLO RAYA	17.785	18.996	12.641	29.748	22.577	101.747
KLATEN	SOLO RAYA	7.941	11.769	25.087	70.260	116.203	231.259
SRAGEN	SOLO RAYA	10.337	52.223	46.146	27.268	22.060	158.034
SUKOHARJO	SOLO RAYA	24.154	26.103	19.954	21.694	14.234	106.139
SURAKARTA	SOLO RAYA	15.106	17.392	11.398	23.667	19.786	87.348
WONOGIRI	SOLO RAYA	8.721	8.117	9.900	7.663	5.646	40.047

Sumber : Asosiasi Semen Indonesia, 2024

Tabel diatas menunjukkan kecenderungan penurunan realisasi penjualan di Jawa Tengah & DIY. Secara nasional, Kinerja Penjualan PT. Semen Indonesia masih tumbuh dibawah pasar sehingga menurunkan MS -2,2% ke angka 46,0%.

Berdasarkan Fenomena di atas maka Strategi pemasaran PT. Semen Indonesia perlu dikaji ditengah – tengah himpitan Penetrasi Semen baru / *Ecomical Brand* dari Produsen pendatang baru. Selain itu, adalah untuk menentukan cara agar PT. Semen Indonesia bisa bertahan dan tetap menjadi *Market Leader* dalam usaha

sejenis meskipun ada disperitas harga yang signifikan, khususnya untuk penjualan Semen pada Pelanggan *Corporate* (B2B).

Pemasaran merupakan suatu perencanaan yang menyeluruh dan terpadu dalam bidang pemasaran, yang memberikan panduan aktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, strategi pemasaran mencakup tujuan, kebijakan, serta arahan dalam kegiatan promosi, produksi, distribusi, dan penetapan harga (Sofjan, 2002). Isu pemanasan global dan carbon sangat menjadi *issue central* dewasa ini termasuk di Indonesia. Berdasar *marketing 4.0* SIG meluncurkan produk semen yang bernilai lingkungan yaitu *Green Cement* yaitu PCC atau *Portland Composit Cement* yang dapat bersaing dengan merk – merk semen lain. Produk semen yang masih mengandung pozzolan yang berampak buruk bagi lingkungan dapat diaplikasikan dengan rekayasa aplikasi beton.

Berdasarkan publikasi dengan judul “[Sustainability Performance of Plantain Leaf Ash and The Compressive Strenght of Concrete](#)” (Ugwuanyi, 2020), menjelaskan sumber bahan yang tersedia secara lokal dan ramah lingkungan (PLA) yang dapat menggantikan semen dalam produksi beton baik sebagian atau seluruhnya yaitu PLA yang digunakan diperoleh dari pembakaran daun pisang raja di dalam insinerator.

Sosialisasi masif telah dilakukan untuk produk berbasis *green technology* sesuai dengan tuntutan *market 4.0*, tetapi secara kesadaran user di Indonesia terhadap isu lingkungan masih relatif rendah. Mayoritas pelanggan masih berketat terhadap harga murah sebagai pemacu. Market Indonesia khususnya semen yang harusnya sudah berada pada level 4.0 masih berketat pada 2.0/3.0 dimana strategi diferensiasi produk, pelayanan, SDM, saluran, dan menjadi strategi utama. dimana

peningkatan volume untuk semen curah B2B juga masih abu – abu dikarena kondisi VUCA yang masih terjadi.

Perubahan kondisi eksternal sangat berat bagi PT. SIG untuk terus memenangkan persaingan dalam industri semen. Perubahan kondisi internal dan eksternal tersebut menuntut PT. SIG untuk melakukan reformulasi strategi bisnis yang tepat untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan di tengah semakin meningkatnya persaingan di industri persemenan dan untuk mewujudkan visi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa untuk menghadapi situasi yang dinamis dan kompetitif diperlukann perumusan strategi di perusahaan (Porter, 1998). Tahapan perencanaan strategi terdiri dari 3 tahapan yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi (David, 2015). Dalam penelitian ini dibatasi pada tahapan perumusan strategi.

Perumusan strategi dimulai dengan audit internal dan eksternal untuk menganalisis faktor internal kunci, faktor eksternal kunci dan faktor sukses penting. Setelahnya dilakukan penentuan matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Competitive Profile Matrix* (CPM), dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Tahap selanjutnya yaitu membuat matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), *Internal External* (IE), *Boston Consulting Group* (BCG) dan *Grand Strategy* (GS) (David, 2015).

Dari uraian diatas maka disimpulkan manajemen perlu membuat strategi pemasaran yang dapat dijadikan instrumen utama dalam penggerak penjualan dimana merebut pasar berdasar sumber daya internal dan potensi eksternal adalah alat peran utama sebagai efektifitas penjualan, yang menurut (Kotler, 2002), perusahaan akan berhasil secara gemilang bila mereka secara cermat memilih

pasar-pasar sasarannya dan mempersiapkan program – program pemasaran yang dirancang khusus untuk pasar tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini berfokus pada pengembangan model pembuatan strategis pemasaran dengan metode SWOT yang efektif perusahaan serta merumuskan strategi yang lebih baik untuk merebut ceruk pasar dalam peningkatan volume penjualan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan khususnya Pelanggan Korporat B2B di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam kondisi VUCA.

Berdasarkan kondisi yang dipaparkan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul. “ STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN BERBASIS PELANGGAN B2B DI SAAT KONDISI OVERSUPPLY DAN TINGKAT PERSAINGAN TINGGI TAHUN 2025-2026. (STUDI KASUS INDUSTRI SEMEN DI JAWA TENGAH)

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah strategi apakah yang paling sesuai dengan posisi PT.SIG untuk meningkatkan keunggulan bersaing dimasa mendatang. Berdasarkan fenomena gap yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi strategi yang sudah dilaksanakan di PT. SIG. saat ini?
2. Bagaimana menentukan faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi strategi bisnis PT. SIG?

3. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman penjualan semen pada B2B di PT. SIG. Menggunakan Analisis SWOT?
4. Bagaimana model integrasi yang komprehensif yang menggabungkan KAM dan Peningkatan Hubungan dengan Pelanggan (CRM) fokus pada dampaknya terhadap pertumbuhan bisnis dan inovasi yang dapat diimplementasikan secara praktis di perusahaan Semen Indonesia khususnya di B2B (Pelanggan Korporasi).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, tujuan dari dibuatnya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk implementasi strategi yang sudah dilaksanakan di PT. SIG saat ini dan kedepan (kurun waktu tertentu).
2. Untuk menentukan faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi strategi bisnis PT. SIG.
3. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman penjualan semen pada B2B di PT. SIG. Menggunakan Analisis SWOT
4. Untuk menentukan Impelementasi Strategi komprehensif yang menggabungkan KAM dan Peningkatan Hubungan dengan Pelanggan (CRM) fokus pada dampaknya terhadap pertumbuhan bisnis dan inovasi yang dapat diimplementasikan secara praktis di perusahaan Semen Indonesia khususnya di B2B (Pelanggan Korporasi).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penulisan penelitian ini antara lain adalah untuk:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran pada manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan, untuk menentukan dasar kebijakan dan untuk menentukan strategi perusahaan yang lebih tepat Khususnya untuk Pelanggan B2B PT. SIG, dimana saat ini kondisi Persemenan di Indonesia masih *Oversupply* sehingga terjadi persaingan yang sangat tinggi dan cenderung ke “*Red Ocean*”.

2. Bagi Universitas

Dapat menambah perbendaharaan buku di perpustakaan dan sebagai referensi untuk penelitian yang sejenis.

3. Bagi Peneliti

Sebagai bahan studi untuk menambah dan memperdalam pengetahuan guna menerapkan ilmu yang di dapat masa perkuliahan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Ruang lingkup dan Batasan dilakukan untuk membatasi area yang akan dibahas pada penelitian ini. Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pembahasan akan dilakukan dengan menitik beratkan pada aktivitas manajemen dan pengelolaan pelanggan, yang merupakan aktifitas terbesar dan terpenting dalam pemasaran serta perumusan strategi pada Bisnis

Semen yang *Over supply* dan kondisi ketidakpastian untuk mencapai efektifitas peningkatan penjualan.

2. Lingkup Pembahasan adalah pada Penjualan B2B (Pelanggan Korporate) khusus Semen Curah di PT. SIG.
3. Area Penjualan yang menjadi Objek Penelitian di Wilayah Pemasaran Jawa tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen Strategi

2.1.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan hal penting bagi keberlangsungan perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Strategi perusahaan yang efektif mampu menjadikan perusahaan terus tumbuh dan berkembang menghadapi perubahan kondisi yang datangnya dari internal dan eksternal perusahaan.

Strategi merupakan alat yang digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Dalam konteks bisnis, strategi dapat mencakup berbagai pendekatan seperti ekspansi wilayah operasional, diversifikasi produk dan pasar, akuisisi perusahaan lain, pengembangan produk baru, penetrasi pasar, divestasi, likuidasi, hingga pembentukan usaha patungan (joint venture). Strategi ini memiliki peran penting dalam menentukan arah dan keberlangsungan perusahaan di masa depan, karena bersifat proaktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang (David, 2015).

Strategi didefinisikan sebagai suatu rencana berskala besar yang berorientasi pada masa depan dan dirancang untuk membantu perusahaan dalam berinteraksi dengan lingkungan persaingan. Strategi ini tidak hanya mencakup arah umum yang diambil organisasi dalam mencapai tujuannya, tetapi juga mempertimbangkan berbagai faktor eksternal dan internal yang memengaruhi kinerja jangka panjang. Dengan kata lain, strategi menjadi pedoman utama bagi perusahaan dalam menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya, serta menentukan langkah-

langkah yang harus diambil agar mampu bertahan dan unggul di tengah dinamika pasar yang kompetitif (Pearce II & Robinson Jr, 2015).

Strategi dapat dipahami sebagai suatu perencanaan menyeluruh yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah dirumuskan sebelumnya. Strategi berperan sebagai instrumen penting dalam meraih sasaran jangka panjang melalui penyusunan program tindak lanjut serta pengalokasian sumber daya secara prioritas. Lebih jauh, strategi juga berfungsi sebagai sarana untuk menciptakan keunggulan bersaing, sehingga mampu menentukan eksistensi suatu bisnis. Dalam implementasinya, strategi harus bersifat adaptif dan responsif terhadap dinamika eksternal berupa peluang dan ancaman, serta kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan organisasi. Selain itu, strategi memiliki dimensi motivasional bagi para pemangku kepentingan, seperti kreditor, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, dan pemerintah, baik yang secara langsung maupun tidak langsung terdampak oleh keputusan perusahaan. Strategi juga bersifat dinamis, terus berkembang seiring waktu, dan disusun berdasarkan ekspektasi konsumen di masa depan (Rangkuti, 2006).

Konsep strategi dapat ditinjau dari dua perspektif utama, yaitu dari sudut pandang mengenai apa yang secara ideal ingin dicapai oleh organisasi (*intends to do*) serta dari sisi realisasi tindakan yang pada akhirnya benar-benar dilaksanakan oleh organisasi (*eventually does*). Kedua pendekatan ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak hanya berorientasi pada kondisi aktual, melainkan lebih menekankan pada proyeksi dan potensi yang mungkin terjadi di masa mendatang. Dengan demikian, perencanaan strategi hendaknya dimulai dari antisipasi terhadap kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi (*what could happen*), bukan semata-

mata dari fakta yang sedang berlangsung (what is happening). Berdasarkan pemahaman ini, strategi dapat didefinisikan sebagai suatu instrumen manajerial yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan dan pengelolaan kekuatan internal serta adaptasi terhadap dinamika eksternal. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga kesinambungan, keberlangsungan, dan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka Panjang (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2005).

2.1.2 Hierarki Strategi

Menurut (Wheelen & Hunger, 2012), Strategi memiliki hirarki atau tingkatan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Hierarki Strategi
Sumber : Wheelen & Hunger, 1994

a. Strategi korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat merupakan strategi yang menentukan arah perusahaan secara keseluruhan dan manajemen usahanya. Strategi ini menjadi tanggung jawab

level top management. Strategi ini digunakan oleh para pimpinan perusahaan untuk mengembangkan suatu rencana jangka panjang.

b. Strategi bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan posisi kompetitif perusahaan. Strategi ini menjadi tanggung jawab BoD minus 1 atau setingkat General Manager dan digunakan untuk membuat keputusan dalam posisi bersaing dari sebuah produk atau pangsa pasar.

c. Strategi fungsional (*Functional Strategi*)

Strategi fungsional merupakan strategi untuk memaksimalkan produktifitas sumber daya yang dimiliki. Strategi ini menjadi tanggung jawab BoD minus 2 atau setingkat Senior Manager pada fungsi tertentu di perusahaan.

d. Strategi operasional (*Operational Strategi*)

Strategi operasional merupakan strategi untuk menjalankan operasional perusahaan. Strategi ini menjadi tanggung jawab BoD minus 3 atau setingkat Manager di perusahaan.

2.1.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang (David, 2015):

- a. Manajemen strategi adalah proses yang berkelanjutan dan sistematis dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tujuan organisasi dan cara untuk mencapainya melalui alokasi sumber daya secara efektif (Robert, 1984).
- b. Manajemen strategi merupakan seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan serta pelaksanaan rencana-rencana strategis yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce II & Robinson Jr, 2015).
- c. Manajemen strategi mencakup proses analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, perumusan strategi, implementasi, serta pengendalian strategi secara menyeluruh (Charles, 2008).

Dalam penelitian ini, penulis mengambil pendekatan David dimana proses manajemen strategi ini telah secara komprehensif terdiri dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

2.1.4 Manfaat Manajemen Strategi

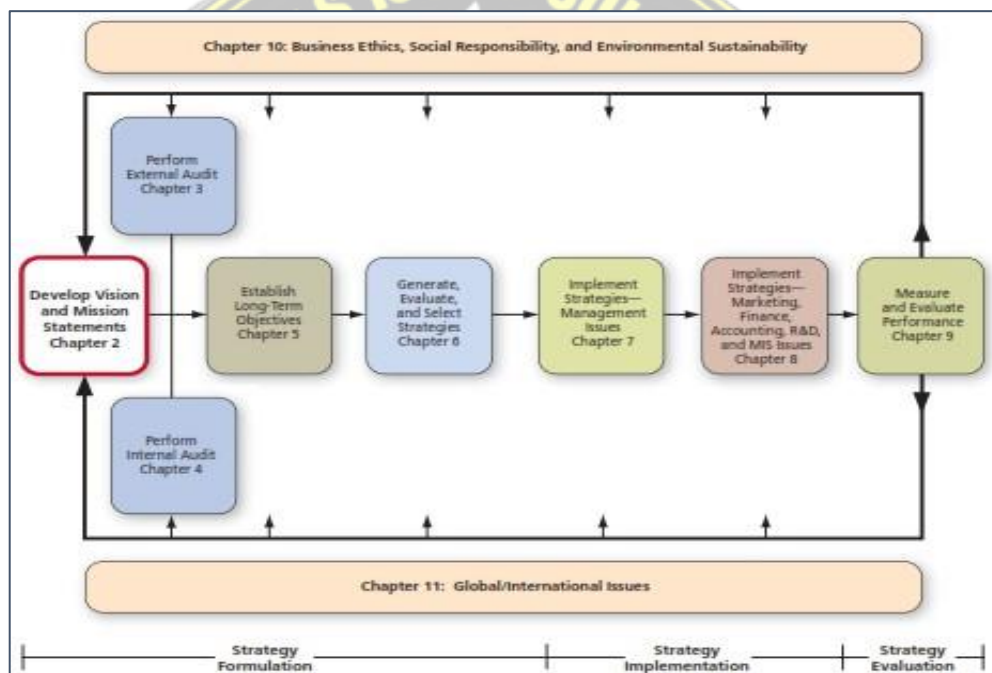
Manajemen strategi diperlukan perusahaan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing suatu perusahaan. Strategi perlu disusun jika terjadi perubahan terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan untuk memastikan perusahaan dapat tetap kompetitif pada industrinya. Ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan jika menerapkan manajemen strategi, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang dituju (Wahyudi, 1996)
2. Membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Wahyudi, 1996).
3. Membantu perusahaan menghindari kegagalan secara finansial (David, 2015).
4. Memahami strategi pesaing (David, 2015).

5. Mengidentifikasi keunggulan komparatif yang dimiliki oleh perusahaan (Wahyudi, 1996).
6. Meningkatkan produktifitas karyawan dengan pemberian kompensasi berbasis kinerja dan komitmen yang besar untuk mencapai tujuan perusahaan (David, 2015).

2.1.5 Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terbagi menjadi 3 tahap sebagaimana pada gambar berikut:



Gambar 2.2
Comprehensive Strategic Management Model

Sumber : Wheelen & Hunger, 1994

Berikut ini merupakan penjabaran dari proses manajemen strategi yang terbagi menjadi 3 tahap :

a. Formulasi Strategi

Tahap ini mencakup identifikasi visi dan misi organisasi, analisis lingkungan internal dan eksternal, penetapan tujuan jangka panjang, serta perumusan alternatif strategi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) umumnya digunakan dalam tahap ini untuk mengevaluasi kondisi organisasi secara menyeluruh sebelum strategi ditetapkan.

b. Implementasi Strategi

Setelah strategi ditetapkan, tahap implementasi berfokus pada pelaksanaan rencana strategis melalui pengorganisasian sumber daya, pengalokasian anggaran, pengembangan struktur organisasi, serta pelaksanaan kebijakan dan program kerja. Keberhasilan tahap ini sangat tergantung pada kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas, serta keterlibatan seluruh elemen organisasi.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran kinerja, analisis penyimpangan, serta pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Evaluasi yang berkelanjutan membantu organisasi untuk tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan memastikan bahwa strategi tetap relevan dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian sampai dengan tahapan formulasi strategi. Tahapan implementasi strategi dan evaluasi strategi tidak dibahas dalam penelitian ini.

2.1.6 Formulasi Strategi

Sesuai dengan gambar 2.2, *Comprehensive strategic-Management Model*, bahwa tahapan formulasi strategi terdiri dari:

1. Pembuatan Visi dan Misi

Pernyataan visi merupakan pondasi dalam mengembangkan pernyataan misi yang lebih komprehensif. Pernyataan visi merupakan tanggung jawab pimpinan puncak dari suatu perusahaan. Visi merupakan pernyataan “Perusahaan ingin menjadi apa”. Pimpinan puncak mengembangkan misi perusahaan, setelah ditetapkan visi perusahaan. Misi perusahaan merupakan “alasan keberadaan perusahaan dan apa bisnis perusahaan”. Pernyataan misi yang jelas penting untuk formulasi strategi.

2. Pelaksanaan Audit Eksternal

Tujuan dari pelaksanaan audit eksternal adalah untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi variabel-variabel penting yang dapat direspon menjadi tindakan untuk memanfaatkan peluang atau meminimalisasi dampak ancaman yang potensial.

Dalam mengidentifikasi faktor eksternal dapat digunakan PESTEL dan analisis persaingan *Five Forces Porter* (David, 2015) :

a. Faktor Politik (P)

Faktor ini meliputi kondisi politis dalam negeri dan negara asing.

b. Faktor Ekonomi (E)

Faktor ekonomi yang berpengaruh pada strategi contohnya tingkat bunga, nilai tukar, tingkat inflasi, impor, ekspor, tarif pajak, kebijakan mata uang, level pendapatan, dan lain-lain.

c. Faktor Sosial, Budaya, dan Demografi (S)

Sosial, budaya, dan demografi sangat mempengaruhi perubahan sebuah produk, jasa, pasar dan pelanggan.

d. Faktor Teknologi (T)

Perkembangan teknologi merepresentasikan peluang dan ancaman besar dalam formulasi strategi dimana kecanggihan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, dan posisi bersaing perusahaan.

e. Faktor Pemerintahan dan Hukum (L)

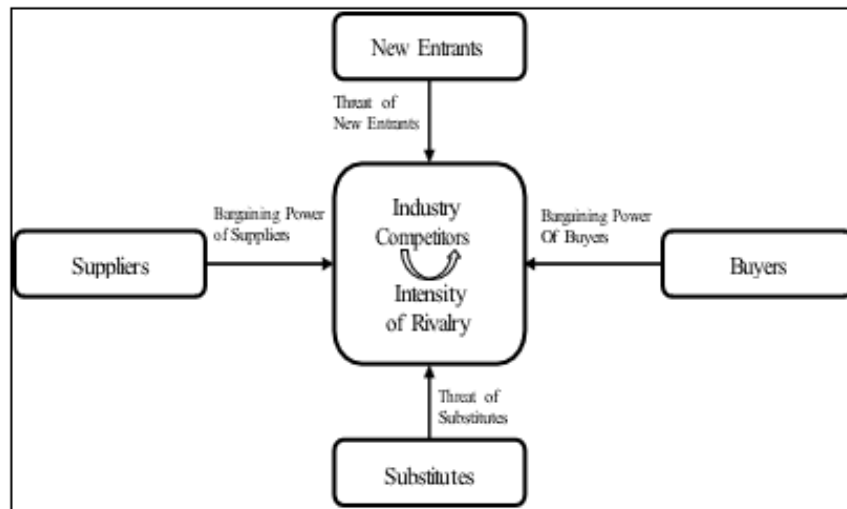
Faktor ini meliputi regulasi pemerintah, peraturan regional, dan peraturan internasional.

f. Faktor Lingkungan (Ev)

Faktor lingkungan sangat mempengaruhi perubahan sebuah produk, jasa, pasar dan pelanggan.

g. Faktor Persaingan Industri

Untuk menganalisis faktor persaingan industri dapat diterapkan dengan model *Porter Five-Forces Model* sebagaimana Gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2.3
Porter Five-Forces Model
Sumber: Barney, 2011

Lima kekuatan persaingan tersebut adalah:

1. Persaingan terjadi antara perusahaan dalam industri yang sama (*rivalry among competition*)

Persaingan dalam industri pada dasarnya bertujuan untuk meraih keunggulan atas pesaing. Tingkat intensitas persaingan dipengaruhi oleh jumlah dan kekuatan pelaku usaha, pertumbuhan industri, tingkat diferensiasi produk, serta hambatan untuk keluar dari industri. Faktor-faktor ini menentukan sejauh mana perusahaan harus menyusun strategi agar tetap kompetitif dan berkelanjutan.

Rivalitas di antara industri menggambarkan perlombaan dari masing-masing produsen untuk meraih pangsa pasar dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk baru dan peningkatan pelayanan terhadap konsumen. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau sebaliknya melihat peluang untuk

memperbaiki posisi, hal inilah yang mendorong perlawanan dari perusahaan lainnya untuk menandingi gerakan tersebut.

2. Ancaman Masuknya Pendatang Baru (*Threat of new entry*)

Industri yang menjanjikan tingkat keuntungan tinggi cenderung menarik minat perusahaan baru untuk masuk. Namun, potensi masuknya pendatang baru sangat dipengaruhi oleh hambatan masuk (*barriers to entry*) yang ada dalam industri tersebut. Hambatan ini dapat berupa berbagai faktor, seperti kebutuhan modal besar, akses terhadap distribusi, loyalitas konsumen terhadap merek yang sudah ada, serta regulasi atau kebijakan pemerintah (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2010) antara lain (1) Skala ekonomi, yaitu biaya persatuan produk yang lebih rendah karena bertambahnya kuantitas yang dihasilkan. (2) Identitas merek, yaitu perusahaan yang sudah mapan di pasar akan memiliki identitas merek yang sudah dikenal konsumen sehingga perusahaan memperoleh loyalitas konsumen yang tinggi. (3) Kebutuhan modal, yaitu semakin besar modal yang dibutuhkan untuk masuk ke suatu industri maka semakin besar *barriers to entry* yang dihadapi oleh pendatang baru yang ingin masuk. (4) Biaya peralihan, yaitu biaya yang dikeluarkan konsumen untuk beralih ke produk lain yang meliputi biaya pengenalan, pelatihan kembali, pemasangan kembali dan lain-lain. (5) Akses ke saluran distribusi, yaitu tidak adanya hubungan dengan jaringan distribusi yang sudah dikuasai oleh produsen yang sudah lebih dahulu ada, sehingga akan meningkatkan biaya karena pendatang baru harus membangun jaringan distribusi sendiri. (6) Kebijakan Pemerintah, yaitu semua kebijakan pemerintah yang terkait dengan industri tertentu, misalnya mengenai kemudahan perizinan dan lain-lain. (7)

Keunggulan biaya absolut, yaitu keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan pendahulu antara lain karena efek dari *experience/learning curve* yang diperoleh, mendapatkan pasokan bahan baku murah, lokasi strategis dan subsidi pemerintah. (8) Perlawanan dari perusahaan yang ada, yaitu jika perusahaan berskala besar yang sudah ada bereaksi dengan memberikan halangan kepada pendatang baru misalnya melalui perang harga sehingga perusahaan pendatang baru menjadi tidak mampu bersaing.

3. Ancaman Barang Substitusi (*Threat of Substitutions*)

Produk substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Ancamannya adalah ketika pendatang baru masuk dengan karakteristik produk yang sama dengan produk yang sudah terlebih dahulu ada, namun dengan harga yang lebih menarik.

4. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kepuasan pelanggan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan perusahaan, sehingga posisi tawar pembeli menjadi faktor strategis yang perlu diperhatikan. Kekuatan tawar pembeli akan semakin besar apabila mereka menyumbang porsi signifikan terhadap penjualan perusahaan, produk yang ditawarkan tidak memiliki diferensiasi yang jelas dibandingkan pesaing, pembeli memiliki akses informasi yang lengkap mengenai pasar, biaya peralihan ke produk pesaing rendah, serta adanya potensi bagi pembeli untuk melakukan integrasi ke belakang (*backward integration*).

5. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Daya tawar pemasok meningkat jika jumlah pemasok sedikit, produk yang ditawarkan penting dan tidak memiliki substitusi, serta pemasok lebih

terkonsentrasi daripada industri yang dilayani. Pemasok yang kuat dapat menaikkan harga, menurunkan kualitas, atau melakukan integrasi ke depan, sehingga dapat mengancam profitabilitas perusahaan.

Setelah audit eksternal dilakukan, langkah selanjutnya adalah menyusun Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Matriks ini berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi dan memutuskan strategi berdasarkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Berikut merupakan langkah-langkah dalam penyusunan pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut (David, 2015).

1) **Identifikasi faktor eksternal**

Tentukan peluang dan ancaman utama dari lingkungan eksternal (politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan persaingan) yang memengaruhi perusahaan, biasanya 10–20 faktor terpenting.

2) **Beri bobot pada tiap factor**

Tentukan bobot antara 0,0–1,0 berdasarkan tingkat pengaruh faktor terhadap kesuksesan perusahaan. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3) **Beri rating pada tiap factor**

Nilai diberikan berdasarkan kemampuan perusahaan dalam merespons faktor tersebut: 4 = sangat baik, 3 = baik, 2 = cukup, 1 = lemah.

4) **Hitung skor tertimbang**

Kalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor tertimbang tiap faktor.

5) Jumlahkan skor total tertimbang

Jumlahkan seluruh skor tertimbang. Skor $> 2,5$ menunjukkan respons eksternal yang baik; skor $< 2,5$ menunjukkan perlunya perbaikan strategi. Jumlah semua skor tertimbang untuk setiap variabel untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. pengisian matriks EFE dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1
Matriks EFE (External Factor Evaluation)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang			
1.			
2.			
Dst			
Total			
Ancaman			
1.			
2.			
Dst			
Total			

(Sumber: David, 2015)

3. Pelaksanaan Audit Internal (Faktor Eksternal)

Suatu perusahaan pasti memiliki kekuatan dan kelemahan di area- area fungsional bisnisnya. Tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan dan kelemahan di semua area. Perusahaan baiknya memperbaiki kelemahan yang ada, menjadikannya kekuatan, dan mengembangkan kompetensi khusus untuk menjadikan perusahaan keunggulan bersaing dibanding pesaing (David, 2015).

Dalam analisis kapabilitas internal dapat digunakan tinjauan berbasis Sumber Daya (*Resource Based View*-RBV) yang mencakup 3 kategori, yaitu :

a. Sumber Daya Fisik

Meliputi aset berwujud seperti fasilitas produksi, peralatan, dan teknologi.

Semakin modern dan strategis sumber daya fisik, semakin besar kontribusinya terhadap keunggulan bersaing.

b. Sumber Daya Manusia

Terdiri dari keahlian, pengalaman, dan motivasi karyawan. SDM yang kompeten dan inovatif menjadi aset penting dalam meningkatkan kapabilitas internal.

c. Sumber Daya Organisasi

Mencakup struktur, sistem, budaya kerja, dan reputasi. Organisasi yang terstruktur dan adaptif mampu mengelola sumber daya lain secara efektif untuk mendukung strategi perusahaan.†.

Selain 3 kategori diatas, budaya perusahaan juga menjadi hal yang mendasari kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsi bisnis utama. Budaya perusahaan harus mendukung komitmen bersama dari semua organ perusahaan untuk mencapai visi perusahaan. Budaya perusahaan harus dievaluasi dalam proses manajemen strategi, budaya perusahaan yang tidak mendukung akan menjadikan strategi tidak efektif dijalankan.

Aspek lainnya yang menjadi objek dalam audit internal menurut David adalah :

1. Aspek Manajemen

Meliputi efektivitas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam organisasi.

2. Aspek Pemasaran

Menilai strategi produk, harga, promosi, distribusi, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

3. Aspek Keuangan

Menganalisis posisi keuangan perusahaan melalui rasio keuangan, arus kas, pengendalian biaya, dan struktur modal.

4. Aspek Produksi / Operasi

Mengevaluasi efisiensi proses produksi, kualitas produk, kapasitas, dan penggunaan teknologi.

5. Aspek Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Menilai kemampuan inovasi dan pengembangan produk baru untuk menjawab kebutuhan pasar.

6. Aspek Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Mengkaji efektivitas sistem informasi dalam mendukung pengambilan keputusan dan efisiensi operasional..

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan Resource-Based View (RBV) untuk menganalisis faktor-faktor internal perusahaan, yang dipadukan dengan metode analisis strategis sebagaimana dijelaskan oleh David. Hasil dari proses ini kemudian disusun ke dalam Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix yang berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan guna mendukung pengambilan keputusan strategis (David, 2015).

Berikut adalah langkah-langkah penyusunan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan secara sistematis (David, 2015):

1) Identifikasi Faktor Internal

Susun daftar kekuatan dan kelemahan utama perusahaan berdasarkan hasil audit internal.

2) Beri Bobot pada Setiap Faktor

Setiap faktor diberi bobot antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting), dengan total seluruh bobot harus berjumlah 1,0.

3) Beri Rating (Skor) Tiap Faktor

Tentukan rating dari 1 hingga 4 untuk setiap faktor:

4 = Kekuatan utama

3 = Kekuatan minor

2 = Kelemahan minor

1 = Kelemahan utama

4) Hitung Skor Tertimbang

Kalikan bobot dengan rating untuk masing-masing faktor.

5) Jumlahkan Skor Total

Jumlahkan seluruh skor tertimbang untuk mendapatkan skor total perusahaan.

Nilai ini menunjukkan posisi kekuatan internal perusahaan secara keseluruhan. Contoh pengisian matriks IFE dilihat pada Tabel 2.2 :

Tabel 2.2
Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan			
1.			
2,			
Dst			
Total			
Kelemahan			
1.			
2.			
Dst			
Total			

Sumber: David, 2015

4. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

Penetapan tujuan jangka panjang terdiri dari beberapa level, yaitu *level corporate, business/division*, fungsional dan operasional. Dalam penelitian ini, penulis merumuskan strategi untuk lingkup bisnis yang menjadi tanggung jawab level BoD minus 1 atau setingkat general manager.

Penetapan tujuan jangka panjang akan memberikan arahan, memungkinkan sinergi, meminimalkan konflik, menstimulasi usaha dan membantu dalam alokasi sumber daya maupun desain pekerjaan (David, 2015). Jenis-jenis strategi yang digunakan berdasarkan sumber adalah sbb:

- a. Strategi integrasi merupakan salah satu jenis strategi pertumbuhan yang digunakan oleh perusahaan untuk memperkuat posisinya di industri dengan cara memperoleh kendali yang lebih besar terhadap unsur-unsur dalam

rantai pasokannya. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, serta meningkatkan kendali atas distribusi dan pasokan produk. Strategi integrasi terdiri atas tiga jenis utama:

1) Integrasi ke Depan

Strategi ini dilakukan ketika perusahaan memperluas usahanya dengan mengakuisisi atau mengontrol saluran distribusi atau pengecer. Tujuannya adalah untuk lebih dekat dengan konsumen akhir, meningkatkan kendali atas distribusi, serta memperoleh margin keuntungan yang lebih tinggi.

2) Integrasi ke Belakang

Strategi ini dilakukan dengan mengambil alih atau mengendalikan sumber pasokan bahan baku atau komponen yang dibutuhkan dalam proses produksi. Tujuannya adalah untuk menjamin ketersediaan bahan, menurunkan biaya produksi, dan mengurangi ketergantungan terhadap pemasok.

3) Integrasi Horizontal

Strategi ini terjadi ketika perusahaan mengakuisisi atau bergabung dengan pesaing dalam industri yang sama. Tujuannya adalah untuk memperluas pangsa pasar, mengurangi persaingan, dan meningkatkan skala ekonomi.

b. Strategi Intensif adalah strategi pertumbuhan yang menuntut usaha maksimal untuk memperkuat posisi bersaing perusahaan melalui produk yang dikembangkan. Strategi ini terdiri dari tiga jenis :

1) Penetrasi Pasar

Meningkatkan pangsa pasar produk yang ada melalui promosi, penurunan harga, atau peningkatan distribusi.

2) Pengembangan Pasar

Memperluas jangkauan produk ke wilayah atau segmen pasar baru.

3) Pengembangan Produk

Menciptakan atau menyempurnakan produk untuk pasar yang sudah ada.

c. Strategi Diversifikasi adalah strategi pertumbuhan dengan menambahkan produk atau layanan baru di luar lini bisnis yang ada. Strategi ini dibagi menjadi dua jenis:

1) Diversifikasi Terkait

Perusahaan memasuki bisnis baru yang masih memiliki keterkaitan dengan aktivitas atau lini bisnis sebelumnya, seperti teknologi, pasar, atau proses produksi.

2) Diversifikasi Tidak Terkait

Perusahaan memasuki bisnis baru yang tidak memiliki hubungan dengan bisnis inti sebelumnya. Tujuannya biasanya untuk mengurangi risiko.

d. Strategi Defensif yakni strategi pengurangan atau pengelompokan lewat pengurangan biaya dan asset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Selain itu, strategi ini merupakan strategi menjual Sebagian aset perusahaan (likuidasi). Sedangkan, menurut (Porter, 1998), strategi ini memungkinkan suatu perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing dari 3 dasar yang berbeda yaitu *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

- 1) *Cost Leadership* yaitu strategi yang menekankan memproduksi produk dengan biaya serendah mungkin.
- 2) Diferensiasi yaitu strategi yang bertujuan pada memproduksi produk atau jasa yang dipertimbangkan unik dalam industri dan diarahkan pada konsumen yang relatif tidak sensitif pada harga.
- 3) Fokus yaitu strategi yang memproduksi barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang spesifik.

Perkembangan strategi saat ini banyak perusahaan melakukan kerjasama/berkolaborasi antar pesaing untuk meraih kesuksesan. Selain itu juga pembentukan *joint venture* yaitu strategi yang ditempuh dengan pembentukan kemitraan atau konsorsium antara 2 perusahaan atau lebih guna mengambil peluang yang ada. Perusahaan – perusahaan juga melakukan merger dan akuisisi untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain strategi-strategi diatas, baru-baru ini perusahaan juga melakukan strategi alih daya proses (*business process outsourcing*) yaitu strategi yang memperkerjakan perusahaan lain untuk mengambil alih beberapa fungsi operasional perusahaan.

1. Evaluasi dan Pemilihan Strategi

Dalam evaluasi dan pemilihan strategi disebut sebagai tahap pencocokan (*matching stage*) yang berfokus pada pembuatan startegi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Tahapan dalam matching stage ini adalah sebagai berikut:

a) Pembuatan matriks *Streghts-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT)

Matriks SWOT merupakan metode perencanaan strategi yang bertumpu pada logika untuk memaksimalkan kekuatan (Strengths) dan peluang

(Opportunities), serta meminimalkan kelemahan (Weaknesses) dan ancaman (Threats) (Dyson, 2004). Proses ini erat kaitannya dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Oleh karena itu, perencanaan strategis memerlukan analisis terhadap faktor-faktor strategis organisasi dalam konteks kondisi saat ini, yang dikenal sebagai analisis situasi (Rangkuti, 2006).

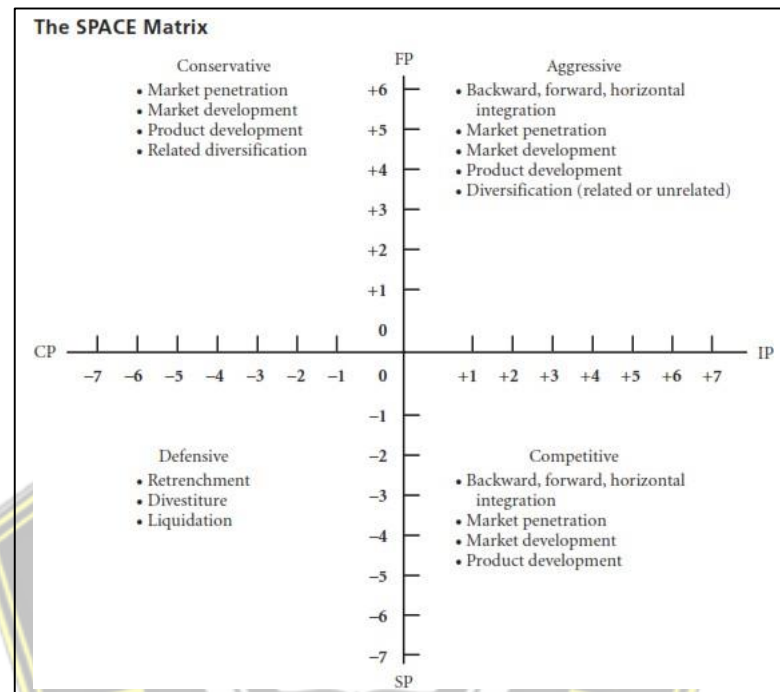
Matriks SWOT dapat menghasilkan empat kemungkinan strategi yang dihasilkan sebagai berikut (David, 2015).

- 1) Strategi SO (*Strengths – Opportunities*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengambil keuntungan dari peluang.
- 2) Strategi WO (*Weakness – Opportunities*) merupakan strategi yang menggunakan peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan.
- 3) Strategi ST (*Strengths – Threats*) merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman.
- 4) Strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah strategi untuk meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman.

b) *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)*

Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) digunakan untuk menentukan strategi yang paling sesuai bagi perusahaan, apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Matriks ini menggabungkan dua dimensi internal—posisi keuangan (Financial Position/FP) dan posisi kompetitif (Competitive Position/CP)—serta dua

dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (Stability Position/SP) dan daya tarik industri (Industry Position/IP). Keempat faktor tersebut yang menentukan posisi dari strategi perusahaan.



Gambar 2.4
SPACE Matrix
Sumber: David, 2015

c) *Boston Consulting Group (BCG)*

Matriks BCG adalah alat strategi untuk perusahaan dengan berbagai unit bisnis, yang menggambarkan posisi pasar dan pertumbuhan industri tiap divisi. Matriks BCG menggambarkan empat kelompok bisnis, yaitu:

1) Question Mark (Kuadran I)

Divisi dengan pangsa pasar rendah namun berada di industri yang tumbuh pesat. Perusahaan perlu memilih antara investasi agresif (strategi intensif) atau menjualnya.

2) Star (Kuadran II)

Divisi dengan pangsa pasar tinggi di industri yang tumbuh cepat, berpotensi tinggi untuk jangka panjang. Strategi yang cocok adalah integrasi (maju, mundur, horizontal) dan intensif.

3) Cash Cow (Kuadran III)

Divisi dengan pangsa pasar besar di industri yang pertumbuhannya rendah. Cocok untuk strategi diversifikasi, pengurangan, atau pelepasan bila tidak lagi menguntungkan.

4) Dog (Kuadran IV)

Divisi dengan pangsa pasar rendah di industri yang tidak tumbuh. Strategi yang disarankan adalah pengurangan atau pelepasan aset.



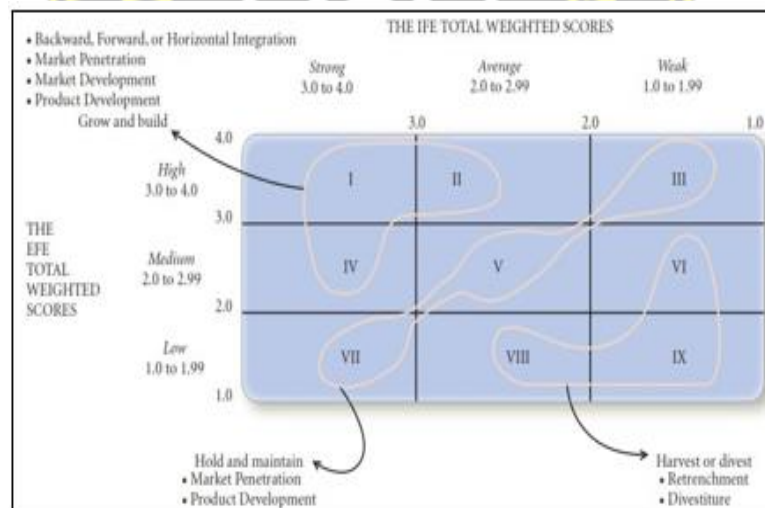
Gambar 2.5
Boston Consulting Group (BCG) Matrix
Sumber: David, 2015

d) Internal External Matrix (IE)

Internal-External (IE) Matrix adalah alat analisis strategi yang menempatkan divisi-divisi perusahaan ke dalam sembilan sel berdasarkan kondisi internal dan eksternal. Meskipun mirip dengan matriks BCG dalam

merumuskan strategi untuk perusahaan multidivisi, IE Matrix berbeda dalam hal sumbu analisis, memerlukan data yang lebih mendalam, dan memiliki implikasi strategis yang lebih beragam. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian (David, 2015):

- 1) Divisi yang masuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal.
- 2) Divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan dengan strategi ditahan dan dijaga. Strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Divisi yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX adalah panen atau divestasi.



Gambar 2.6
IE Matriks
Sumber: David, 2015

e) Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* didasarkan oleh dua dimensi evaluasi yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar/industri. Strategi yang disusun oleh perusahaan berdasarkan urutan daya tarik dalam setiap kuadran matriksnya.

- 1) Perusahaan pada kuadran I berarti pada posisi strategis yang baik sehingga strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk serta strategi integrasi adalah strategi yang sesuai
- 2) Perusahaan pada kuadran II berarti perlu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Strategi intensif, integrasi horizontal sampai dengan divestasi menjadi pilihan.
- 3) Perusahaan pada kuadran III berarti pesaing di industri dengan pertumbuhan lambat dan memiliki posisi bersaing yang lemah. Strategi diversifikasi menjadi pilihan pertama, jika tidak berhasil maka strategi divestasi/likuidasi menjadi pilihan.
- 4) Perusahaan pada kuadran IV berarti posisi bersaing kuat, namun berada di dalam industri yang tumbuh lambat, sehingga strategi yang tepat adalah diversifikasi dan *Strategic Partner/Joint Venture*.



Gambar 2.7
Matriks Grand Strategy
Sumber: David, 2015

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan dalam tahap pengambilan keputusan untuk secara objektif menentukan strategi alternatif terbaik yang dapat diterapkan. Adapun langkah-langkah pengembangannya adalah sebagai berikut:

1) Menyusun daftar faktor strategis

Identifikasi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan berdasarkan hasil dari matriks EFE (External Factor Evaluation) dan IFE (Internal Factor Evaluation), kemudian dicantumkan pada kolom kiri QSPM.

2) Menentukan bobot masing-masing faktor: Setiap faktor internal dan eksternal diberi bobot sesuai dengan bobot yang telah digunakan dalam matriks IFE dan EFE.

3) Mengidentifikasi strategi alternative

Tinjau strategi-strategi yang dihasilkan dari tahap pencocokan (matching stage), lalu pilih beberapa alternatif strategi yang relevan untuk dievaluasi.

4) Menentukan skor daya tarik (Attractiveness Score/AS)

Nilai ini menunjukkan tingkat daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor tertentu. Skor diberikan berdasarkan seberapa baik strategi tersebut memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman, dengan skala sebagai berikut:

1 = Tidak menarik

2 = Agak menarik

3 = Cukup menarik

4 = Sangat menarik

5) Menghitung total skor daya tarik (TAS)

Diperoleh dari hasil perkalian bobot dengan skor daya tarik untuk setiap strategi.

6) Menjumlahkan seluruh TAS

Jumlah total skor dari masing-masing strategi menunjukkan strategi mana yang paling layak untuk diimplementasikan.

2.1.7. Strategi Pemasaran dan Persaingan Global

2.1.7.1. Strategi Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu proses manajerial yang memungkinkan individu maupun kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui penciptaan, penawaran, serta pertukaran produk yang memiliki nilai dengan pihak lain. Kegiatan pemasaran mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan

penyampaian produk atau jasa dari produsen hingga sampai kepada konsumen (Nabila & Tuasela, 2021).

Pemasaran dapat dipahami dari berbagai sudut pandang, salah satunya adalah sudut manajerial. Dari perspektif ini, pemasaran merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan dan pelaksanaan strategi terkait pengembangan konsep, penetapan harga, promosi, serta distribusi ide, barang, dan jasa, dengan tujuan menciptakan pertukaran yang mampu memenuhi kepuasan baik bagi individu maupun organisasi (Kotler, 2002).

Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui penciptaan serta pertukaran nilai. Intinya, pemasaran adalah seni mengenalkan, membujuk, dan menawarkan produk guna meningkatkan penjualan (Kunaifi, 2016).

2.1.7.2. Persaingan Global

Globalisasi merupakan proses mengecilnya jarak antarwilayah di dunia, sehingga berbagai hal terasa lebih dekat dan mudah diakses. Fenomena ini mempermudah interaksi dan kerja sama antarindividu dari berbagai belahan dunia secara saling menguntungkan (Yuliaty, Tety, Srah, Rafi, & Muhammad, 2020).

Saat ini, persaingan bisnis tidak lagi hanya berfokus pada perebutan pangsa pasar, melainkan bergeser pada perebutan pangsa peluang. Kegagalan organisasi dalam bersaing umumnya disebabkan oleh dua hal: pertama, ketidakmampuan melepaskan diri dari paradigma lama; dan kedua, kegagalan dalam membentuk masa depan melalui pembelajaran kolektif dan pemanfaatan kompetensi inti yang unik, baik di dalam maupun antarperusahaan (Ginting R. , 2017)

2.1.8. Hubungan Tema Penelitian dengan Pemeriksaan Manajemen

Berikut adalah penjabaran fungsi-fungsi manajemen yang menjadi fokus dalam penilaian dan pemeriksaan manajemen (Hanafi M. , 2003):

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi serta cara terbaik untuk mencapainya. Dalam tahap ini, manajer menetapkan sasaran, mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan, dan memilih strategi yang paling efektif guna mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, penetapan tanggung jawab, dan pelimpahan wewenang untuk memastikan pelaksanaan rencana secara efisien. Fungsi ini bertujuan untuk menciptakan koordinasi antar bagian dalam organisasi agar semua sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal.

3. Pengendalian

Pengendalian mencakup kegiatan mengukur dan mengevaluasi kinerja untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana. Jika terdapat penyimpangan, maka dilakukan tindakan korektif agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.9. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi

Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi menekankan pada penggunaan sumber daya secara

optimal dalam mencapai tujuan tersebut. Sementara itu, ekonomisasi mencerminkan orientasi organisasi terhadap keberlanjutan jangka panjang (Tunggal, 1995).

2.1.10. Pengaruh Pemeriksaan Manajemen Terhadap Efektivitas Penjualan

Pemeriksaan manajemen merupakan evaluasi terhadap struktur manajerial dan efisiensi suatu entitas, baik perusahaan, departemen, maupun unit yang dapat diaudit. Fokusnya terletak pada proses manajerial, khususnya perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aktivitas yang relevan. Dalam konteks audit penjualan, tujuannya adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas proses penjualan, di mana peningkatan volume penjualan mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu perolehan laba (Tunggal, 1995).

Perusahaan perlu melaksanakan pemeriksaan manajemen untuk mengatasi penurunan penjualan yang dapat disebabkan oleh faktor internal, seperti mutu produk yang tidak memenuhi standar, maupun faktor eksternal, seperti persaingan dari produk sejenis dengan kualitas lebih baik, kemasan menarik, promosi agresif, dan harga lebih murah. Melalui pemeriksaan manajemen, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja penjualan serta menjaga kelangsungan usahanya (*going concern*).

2.1.11. Teori Penetapan Tujuan Terhadap Efektivitas Penjualan

Tujuan yang sangat diinginkan oleh perusahaan dapat mendorong peningkatan kinerja, sebagaimana dikemukakan oleh Gene Broadwater. Senada dengan itu, Edwin Locke menyatakan bahwa tujuan yang menantang, jika diterima

dengan baik, akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang lebih mudah. Oleh karena itu, untuk mencapai efektivitas penjualan, perusahaan perlu melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian secara efektif dan efisien (Stephen, 2001).

2.1.12. Kategorisasi (Variabel) Penelitian

Kategorisasi penelitian yang dikemukakan untuk memperjelas masalah penelitian di atas adalah:

- 1) Deskriptif perencanaan strategi pemasaran untuk pertumbuhan bisnis
- 2) Deskriptif model strategi pemasaran yang efektif
- 3) Deskriptif keunggulan strategi pemasaran dengan pelanggan atau klien kunci dan perusahaan.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu (Strategi SWOT)

Hasil dari penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh pihak lain dan dapat dipakai sebagai bahan masukan serta bahan pengkajian berkaitan dengan penelitian yaitu:

Tabel 2.3
Hasil Penelitian Strategi Pemasaran Terdahulu

Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Kesimpulan
Shofiyullah (2023)	Strategi Meraih Keunggulan	Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan strategi	Dengan memahami kekuatan dan peluang yang dimiliki, Rumah

	Kompetitif Berkelanjutan Pasca Pandemi COVID-19 Dengan Metode Analisis SWOT	yang tepat bagi Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang dalam meningkatkan kunjungan pasien rawat jalan dan inap guna mencapai keunggulan kompetitif pasca pandemi COVID-19.	Sakit Islam Sultan Agung Semarang dapat menentukan strategi yang tepat untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan pasca pandemi COVID-19 serta mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi.
Askin Adam, Haeruddin Saleh, Miah Said (2023)	Analisis Penentuan Strategi Manajemen Distribusi Semen Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada PT. Semen Bosowa Maros	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi distribusi semen PT. Semen Bosowa Maros dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan, dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam proses distribusi.	Dari ketiga alternatif strategi pertumbuhan yang ada, perusahaan memilih strategi penetrasi pasar dengan cara menetapkan harga semen yang kompetitif, memperkuat jaringan distribusi, melaksanakan promosi secara efektif, memberikan layanan pelanggan yang prima, serta menjalin kemitraan dengan kontraktor dan developer.
Risca Dwiaryanti, Badrus Sholeh,	Strategi Pemasaran Dan Persaingan	Untuk mengetahui metode strategi pemasaran untuk menghadapi persaingan	Strategi pemasaran PT Semen Indonesia dilakukan melalui segmentasi pasar,

Trisman Fawaid, Ubaihaqi, R. Rofiuddin (2022)	Global PT. Semen Indonesia (SIG)	global, beberapa strategi pemasaran.	penentuan komunikator, penyusunan pesan, pemilihan media, serta pelaksanaan promosi seperti iklan, promosi penjualan, hubungan masyarakat, penjualan langsung, dan pemasaran pribadi.
Abdul Bari, S.E, M.M., Rahmah, Fitriani, Fitriyatus Solikhah, Hotim, Holifatur Rohmah, Museiyanah, Nur Azizah, Nurhalimah (2022)	Strategi Pemasaran Semen Indonesia (SIG) Untuk Mempertahan kan <i>Market</i> <i>Share</i> Semen Bag Di Jawa Timur	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi metode dan strategi pemasaran yang tepat dalam menghadapi persaingan di pasar global.	PT Semen Indonesia (SIG) menerapkan strategi 7P dan STP dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan domestik, penguatan posisi pasar, serta strategi multibrand, digital marketing, dan ekspor. Langkah ini dilakukan untuk menjaga kinerja keuangan dan mempertahankan pangsa pasar 50% di Jawa Timur.
Resti Indriarti. Nova Rachmawati Chaidir (2021)	Penerapan <i>Quantitative</i> <i>Strategic</i> <i>Planning</i> <i>Matrix</i> (QSPM)	Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi alternatif yang tepat bagi Malika Bakery melalui analisis QSPM, dengan	Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi pengembangan saluran distribusi memperoleh skor tertinggi (0,60),

Untuk Merumuskan Strategi Bisnis	menggunakan metode deskriptif untuk menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan.	sehingga menjadi prioritas utama untuk segera diimplementasikan oleh Malika Bakery.
----------------------------------	--	---

2.3. *Key Account Management*

2.3.1. *Sejarah Key Account Management*

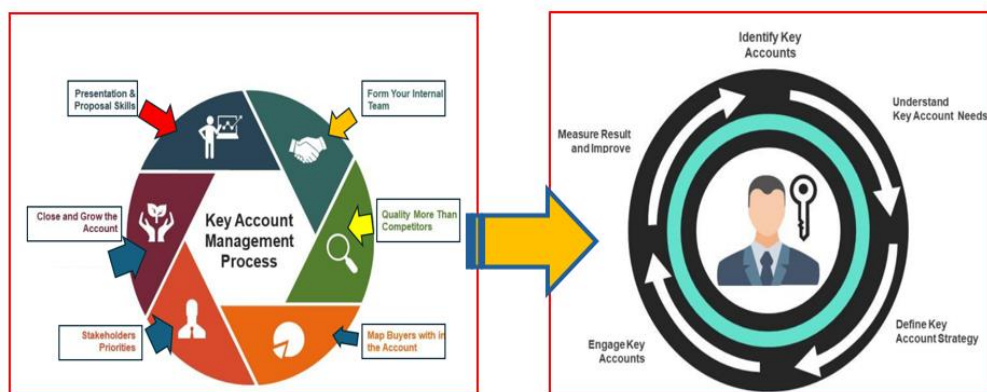
Manajemen Akun Utama (KAM) pertama kali diperkenalkan di sektor barang konsumen yang bergerak cepat (FMCG) selama tahun 1970-an di AS, dan kemudian di Eropa pada tahun 1980-an (Randall, 1994). Sebagian besar ide dan alat yang dikembangkan dan disempurnakan berada di sektor Bisnis-ke-Bisnis (B2B) seperti industri perangkat keras dan perangkat lunak computer (Langdon, 1995). KAM diadopsi oleh perusahaan penjualan yang bertujuan untuk membangun dan mengembangkan portofolio akun utama yang loyal dengan menawarkan kepada mereka, secara berkelanjutan, paket produk atau layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing).



Gambar 2.8
Ilustrasi Key Account Management Covering

2.3.2. Definisi *Key Account Management*

(Brehmer & Rehme, 2009) mendefinisikan KAM sebagai organisasi yang melayani manajemen dan pengembangan hubungan dalam struktur yang cukup formal. Namun, (Homburg, Workman Jr, & Jensen, 2002) menyarankan bahwa akun utama didefinisikan dalam program KAM dengan penekanan manajemen puncak pada, atau dengan partisipasi aktif dalam akun utama. Pandangan mengenai masukan manajemen dengan akun utama juga tercermin oleh beberapa penulis termasuk (Ivens, Wilson, & Pardo, 2009), yang semuanya menyatakan bahwa perhatian harus diberikan pada bagaimana ide diterjemahkan menjadi 'perangkat organisasi', atau, dengan kata lain, perhatian harus diberikan pada 'bagaimana melakukan organisasi' dari beberapa orientasi manajerial (orientasi hubungan, orientasi Pelanggan Utama atau yang disebut “Pareto Pelanggan”).

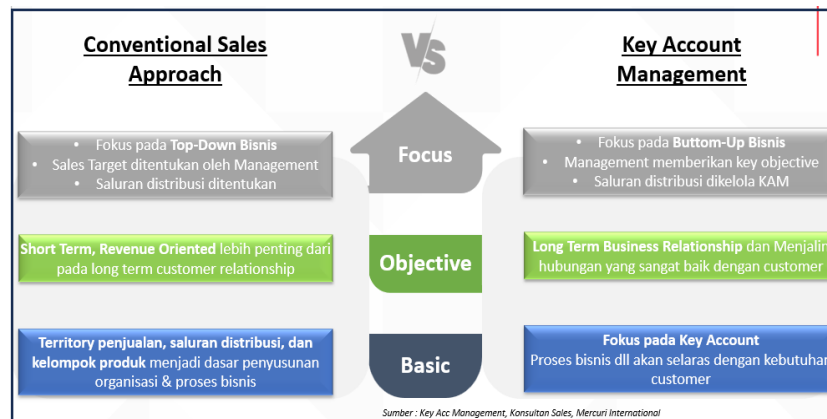


Gambar 2.9
Key Account Management Process & What to do

2.3.3. Alasan Diperlukannya *Key Account Management*

Key Account Management terdiri dari elemen-elemen seperti kerja lintas fungsi, kepemimpinan bertingkat, memperlakukan pertimbangan nilai dan risiko sebagai penggerak aktivitas inti, memiliki cakrawala perencanaan jangka panjang,

memiliki peluang, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian. Untuk berkolaborasi dengan interaksi harian di bawah payung hubungan jangka panjang, perusahaan penjualan biasanya membentuk tim khusus yang dipimpin oleh seorang manajer akun utama. Perlakuan khusus ini memiliki implikasi signifikan bagi struktur organisasi, komunikasi internal dan eksternal, dan untuk mengelola ekspektasi. (Davies & Ryals, 2013) mendukung pandangan ini mengenai struktur organisasi, yang menunjukkan bahwa praktisi memandang jenis hubungan mereka dalam hal penggunaan sumber daya, yang pada gilirannya dikaitkan dengan struktur. Demikian pula, (Guesalaga, 2014) berpendapat bahwa 'manajer senior harus aktif dalam menyelaraskan tujuan dari berbagai area fungsional dan memotivasi orang-orang dalam organisasi untuk berkolaborasi dan berbagi informasi, untuk mendukung inisiatif akun utama. Selain itu, (Pardo, Ivens, & Wilson, 2014) mencatat pentingnya komunikasi, pengaruh dan persuasi mengenai masukan pelanggan dan manajemen senior untuk implementasi yang sukses. banyak ahli teori menyatakan bahwa seluruh gagasan KAM adalah untuk membangun hubungan jangka panjang. Akan tetapi, tampak bahwa sejak tahun 2012 telah terjadi pergerakan menuju fokus pada hubungan dan penciptaan bersama, yang menunjukkan bahwa penciptaan bersama dan perilaku sosial/relasional kini mendefinisikan KAM, sebagai lawan dari KAM yang berfokus pada elemen bisnis, fungsional, dan yang digerakkan oleh proses. Akan tetapi, penciptaan bersama nilai tidak cukup sering disebutkan untuk diidentifikasi sebagai tema yang kuat dalam definisi ini.



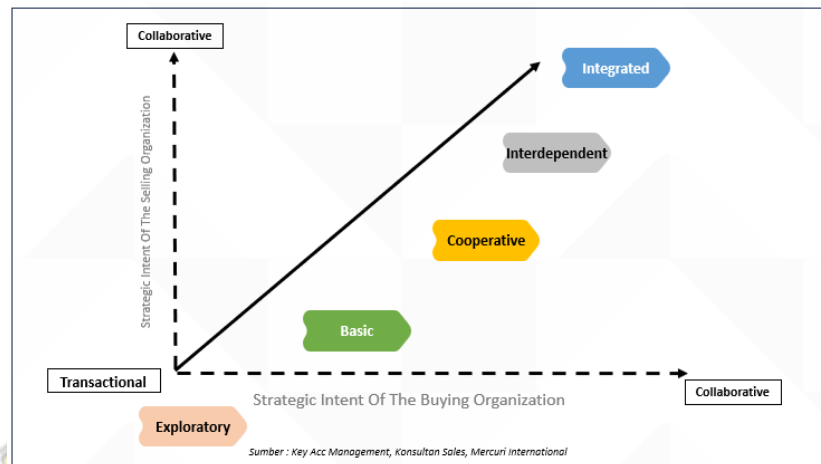
Gambar 2.10
Perbedaan Strategi Penjualan Conventional Vs Key Account Management

2.4. Customer Relationship Management

2.4.1. Definisi Customer Relationship Management

CRM dianggap sebagai filosofi manajerial yang berupaya membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan berawal dari munculnya pemasaran hubungan pada tahun 1990-an (Payne & Frow, 2006). Customer Relationship Management (CRM) merupakan strategi inti dalam bisnis yang bertujuan mengintegrasikan proses dan fungsi internal perusahaan dengan jaringan eksternal. Tujuannya adalah untuk menciptakan serta menyampaikan nilai kepada pelanggan yang menjadi target pasar, sambil tetap menghasilkan keuntungan. Strategi ini bergantung pada data pelanggan yang berkualitas tinggi dan didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi (Buttle & Maklan, 2015). Demikian pula, (Xu & Walton, 2005) mengatakan bahwa tujuan sistem CRM adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan yang ada, menyediakan informasi strategis, dan Value Pelanggan secara berkelanjutan. Dari berbagai studi didapatkan bahwa penerapan CRM yang efektif mencapai untuk

mendapatkan Retensi Pelanggan dan hubungan yang erat. Perlu didefinisikan kesamaan dan hubungan antara KAM dan CRM tampak jelas dari definisi ini meskipun ada beberapa perbedaan seperti gambar sebagai berikut :



Gambar 2.11
Evolusi Hubungan Pelanggan

2.4.2. Pelaku Customer Relationship Management

Penekanan manajerial yang lebih besar pada proses sistematis yang terkait dengan sistem CRM diperlukan untuk mendukung penyimpanan dan ketersediaan pengetahuan penting terkait akun. (Payne & Frow, 2006) setuju dengan menyatakan 'peran eksekutif senior dalam memfasilitasi keterlibatan karyawan sangat penting'. Telah dikemukakan juga di antara akademisi seperti (Ernst, Hoyer, & Krafft, 2011) bahwa CRM memerlukan keterlibatan dari seluruh perusahaan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan pelanggan; mereka menyatakan bahwa 'CRM menempatkan pelanggan menjadi fokus utama dari berbagai aktivitas organisasi'. Pandangan bahwa CRM memerlukan keterlibatan seluruh perusahaan

juga dibagikan oleh (Baran, 2008), yang mencatat bahwa komitmen tingkat tinggi dengan manajemen senior bersama dengan dukungan sangat penting agar CRM berhasil. Para penulis juga menekankan bahwa untuk mencapai pengembangan dan implementasi yang lebih besar, memahami hubungan antara kepuasan, loyalitas, dan laba adalah hal mendasar untuk mengoptimalkan pendapatan dan profitabilitas.

2.5. Integrasi Lintas Fungsi

(Davies & Ryals, 2013) menyarankan bahwa manajer akun utama (KAM) bekerja berbeda dengan mereka yang bekerja di bidang penjualan tradisional dan bahkan bekerja lebih dekat dengan tim internal dan manajemen dengan perencanaan yang lebih baik dan fleksibilitas pelanggan. KAM juga dipandang sebagai fasilitator proses pertukaran sukarela yang berkelanjutan melalui hubungan kolaboratif yang menciptakan nilai berdasarkan layanan (Pardo, Ivens, & Wilson, 2014).

(Spekman & Carraway, 2006) menyatakan pentingnya kolaborasi dan kerja lintas fungsi untuk solusi yang efisien. Menurut (Spekman & Carraway, 2006) ada lanskap baru yang lebih kompleks dan menantang serta mencakup era digital sehingga percakapan awal memerlukan persiapan yang lebih mendalam dan lebih luas untuk menambah nilai. Penulis menyatakan pentingnya menunjukkan keahlian yang lebih besar, keterampilan yang lebih kuat, lebih banyak kreativitas, dan motivasi yang lebih dalam.

Percakapan antara pembeli dan penjual bersifat timbal balik dengan para pelaku bisnis yang setara dalam kolaborasi produktif dan bahwa percakapan masih

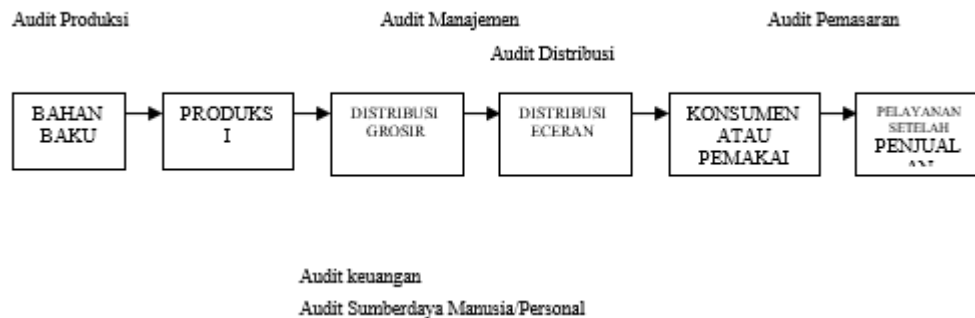
merupakan alat penjualan yang paling penting, menggambarkan teknologi sebagai *vehicles* dan *knowlegde/pengetahuan* sebagai konten (Spekman & Carraway, 2006). Mereka juga menyatakan bahwa KAM adalah pembeda dengan keahlian mereka, sementara pembeli mengarahkan, pembeli membutuhkan tujuan lintas fungsi dengan penjual untuk mendukung tujuan korporat mereka.

Untuk meningkatkan kinerja dan *performance* penjualan disamping perlu dilakukan *Strategic Inisiatif* dengan menerapkan *Key Account Management* (KAM) dan peningkatan hubungan dengan pelanggan (CRM), perlu juga dilakukan peningkatan knowledge dari tenaga pemasar/sales dengan Strategi sebagai berikut:



Gambar 2.12
Sales Road Map Strategy and Activity

Pemeriksaan manajemen merupakan audit menyeluruh terhadap perusahaan (company-wide audit), yang mencakup evaluasi terhadap seluruh sumber daya internal dalam kaitannya dengan kondisi lingkungan eksternal. Dalam praktiknya, pendekatan yang paling efektif untuk melakukan pemeriksaan manajemen adalah dengan mengaudit secara terpisah setiap fungsi utama manajemen. Oleh karena itu, pemeriksaan terhadap fungsi pemasaran hanyalah salah satu bagian dari keseluruhan proses pemeriksaan manajemen, sebagaimana halnya dengan audit pada fungsi produksi dan fungsi manajerial lainnya.



Gambar 2.13

Tempat Pemeriksaan Pemasaran dan Manajemen

Sumber: Tunggal, 1995

Gambar diatas, tampak bahwa lingkup pemeriksaan manajemen meliputi audit produksi, audit keuangan, audit distribusi dan audit pemasaran. Dilihat dari proses awal produksi hingga proses akhir suatu produk dipasarkan ke konsumen, audit produksi berada pada tahap proses awal yaitu meliputi audit pada bahan baku dan proses operasi produksi. Setelah tahap audit produksi, maka proses masuk pada audit distribusi kemudian dilanjutkan pada audit pemasaran. Lingkup audit keuangan dan audit sumber daya manusia berada pada antara audit produksi dan pemasaran.

2.6. Faktor Pendorong Dilaksanakannya Pemeriksaan Manajemen

Pemeriksaan manajemen umumnya diperlukan dalam situasi-situasi tertentu yang menunjukkan adanya indikasi permasalahan dalam operasional perusahaan. Salah satu tandanya adalah ketika perusahaan mengalami penurunan laba secara berkelanjutan. Selain itu, tingkat perputaran karyawan yang tinggi serta performa kerja yang tidak mencapai standar juga menjadi sinyal perlunya evaluasi manajerial. Pemeriksaan juga penting dilakukan apabila terdapat kebutuhan untuk

mengidentifikasi area tertentu yang berpotensi untuk penghematan biaya dan peningkatan efisiensi. Di samping itu, jika muncul indikasi bahwa aspek manajerial dalam kegiatan operasional membutuhkan pembenahan, atau terdapat dugaan bahwa laporan internal tidak menyajikan keseluruhan fakta penting di bagian fungsional dan operasional, maka audit manajemen menjadi sangat relevan. Terakhir, ketika perusahaan merencanakan akuisisi atau pembelian suatu usaha, pemeriksaan menyeluruh dibutuhkan guna mengidentifikasi potensi masalah serta prospek bisnis di masa mendatang (Tunggal, 1995).

Masalah-masalah yang dapat teridentifikasi melalui pemeriksaan manajemen mencakup berbagai aspek dalam operasional dan struktur organisasi perusahaan. Salah satu masalah utama adalah kekurangan dalam proses perencanaan, seperti absennya standar kelayakan, kebijakan, dan prosedur yang memadai baik di tingkat fungsional maupun operasional. Selain itu, struktur organisasi yang lemah dan pola penempatan sumber daya manusia yang tidak tepat juga sering menjadi kendala, misalnya dalam bentuk ketidaktegasan pembagian tugas dan tanggung jawab, fungsi yang tidak diperlukan, tumpang tindih pekerjaan, hingga pelanggaran prinsip organisasi yang mendasar. Masalah lain yang kerap muncul adalah ketidakefisienan dalam pengelolaan barang dan fasilitas, seperti penggunaan bahan yang boros, persediaan yang berlebihan, atau barang yang tidak terpakai dan sudah usang. Kelemahan dalam sistem pengawasan manajemen juga menjadi sorotan, terutama jika pengawasan bersifat lemah, sistem informasinya tidak memadai, standar pelaksanaan kurang akurat, serta pengendalian internal baik secara akuntansi maupun administratif sangat terbatas. Selain itu, prosedur administrasi internal yang tidak tertata dengan baik juga menjadi indikator masalah, ditandai dengan

pencatatan yang kurang layak serta sistem informasi dan komunikasi yang tidak dapat diandalkan (Tunggal, 1995).

2.7. Proses Manajemen

Proses manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer melalui empat fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Meskipun secara logis keempat fungsi ini dapat dijelaskan secara berurutan, dalam praktiknya manajer seringkali menjalankan lebih dari satu fungsi secara bersamaan dan berpindah antar aktivitas secara dinamis. Keberhasilan dalam proses manajemen bergantung pada kemampuan manajer dalam mengidentifikasi masalah dan peluang, mengambil keputusan yang tepat, serta menentukan langkah-langkah tindakan yang sesuai (Griffin, 2002).

2.8. Hubungan Tema Penelitian Dengan Pemeriksaan Manajemen

Dalam konteks pemeriksaan manajemen, penilaian terhadap kinerja organisasi umumnya difokuskan pada tiga fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), dan pengendalian (controlling). Penekanan pada ketiga aspek ini penting karena berperan langsung dalam efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Ketiga fungsi manajemen tersebut dijelaskan sebagai berikut (Hanafi M. , 2003):

1) Perencanaan

Merupakan proses awal dalam manajemen yang bertujuan untuk menentukan arah dan strategi yang akan diambil organisasi. Perencanaan melibatkan

penetapan tujuan, identifikasi kegiatan yang akan dilakukan, serta alokasi sumber daya secara sistematis agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal

2) Pengoperasian

Fungsi ini mencakup penyusunan struktur organisasi dan pembagian kerja yang sistematis. Melalui pengorganisasian, manajer menetapkan peran, tanggung jawab, dan wewenang kepada masing-masing unit kerja agar pelaksanaan rencana berjalan secara efisien dan terkoordinasi.

3) Pengendalian

Pengendalian adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, maka diperlukan tindakan korektif untuk mengarahkan kembali pelaksanaan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.9. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomisasi

Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi menekankan pada penggunaan sumber daya secara optimal dalam mencapai tujuan tersebut. Sementara itu, ekonomisasi mencerminkan orientasi organisasi terhadap keberlanjutan jangka panjang (Tunggal, 1995).

2.10. Pengaruh Pemeriksaan Manajemen Terhadap Efektivitas

Penjualan

Pemeriksaan manajemen merupakan evaluasi terhadap struktur manajerial dan efisiensi suatu entitas, baik perusahaan, departemen, maupun unit yang dapat diaudit. Fokusnya terletak pada proses manajerial, khususnya perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aktivitas yang relevan. Dalam konteks audit penjualan, tujuannya adalah untuk menilai efisiensi dan efektivitas proses penjualan, di mana peningkatan volume penjualan mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu perolehan laba (Tunggal, 1995).

Perusahaan perlu melaksanakan pemeriksaan manajemen untuk mengatasi penurunan penjualan yang dapat disebabkan oleh faktor internal, seperti mutu produk yang tidak memenuhi standar, maupun faktor eksternal, seperti persaingan dari produk sejenis dengan kualitas lebih baik, kemasan menarik, promosi agresif, dan harga lebih murah. Melalui pemeriksaan manajemen, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja penjualan serta menjaga kelangsungan usahanya (*going concern*) (Siagian, 2001).

2.11. Teori Pengaruh Pemeriksaan Manajemen Terhadap Efektivitas

Penjualan

Teori penetapan tujuan yang dikemukakan oleh Gene Broadwater dalam buku (Stephen, 2001) menekankan bahwa pencapaian kinerja yang optimal sangat dipengaruhi oleh tingkat keinginan perusahaan terhadap suatu tujuan. Semakin besar keinginan dan komitmen terhadap tujuan tersebut, maka semakin besar pula

dorongan untuk mencapainya dengan hasil yang lebih baik. Senada dengan itu, Edwin Locke sejak tahun 1960-an menyatakan bahwa tujuan yang menantang namun dapat diterima dengan baik oleh individu atau organisasi, cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang terlalu mudah. Berdasarkan kedua pandangan ini, dapat disimpulkan bahwa jika perusahaan ingin mencapai efektivitas dalam penjualan, maka manajemen perlu menjalankan fungsi-fungsi utama seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian secara efisien dan terarah, agar tujuan yang ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan secara optimal.

2.12. Kategorisasi (Variabel) Penelitian

Kategorisasi penelitian yang dikemukakan untuk memperjelas masalah penelitian di atas adalah:

- 1) Deskriptif sinergi KAM dan CRM untuk pertumbuhan bisnis
- 2) Deskriptif model integrasi yang efektif
- 3) Deskriptif strategi hubungan dengan pelanggan atau klien kunci
- 4) Interaksi pelanggan atau klien kunci dengan loyalitasnya

2.13. Hasil Penelitian Terdahulu (KAM dan CRM)

Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh pihak lain dan dapat dipakai sebagai bahan masukan serta bahan pengkajian berkaitan dengan penelitian yaitu :

Penulis 1	
Penulis (Tahun)	: Muhammad Qolbun Salim ¹ , Donald Crestofel (2023)
Judul	: <i>Developing Key Account and Distributor Management to Stimulate Sales</i> in Krakatau Steel
Tujuan Penelitian	: Dengan fluktuasi harga yang signifikan. Strategi utama harus fokus pada manajemen akun utama dan distributor untuk meningkatkan penempatan pesanan di tengah persaingan dari produsen domestik dan asing.
Kesimpulan	: Fokus pada pengelolaan hubungan dengan pelanggan utama melalui identifikasi karakteristik dan pengembangan strategi yang sesuai untuk mendorong penempatan pesanan yang efektif. Penekanan pada pemetaan karakter pelanggan untuk pelayanan yang lebih baik serta pembentukan kesepakatan jangka panjang untuk stabilitas keuntungan.

Penulis 2	
Penulis (Tahun)	: Varun Kohli, Ryan Paulowsky, and Jennifer Stanley (2017)
Judul	: <i>How digital is powering the next wave of growth in key-account management</i>
Penelitian	
Tujuan	: Analisis digital dan canggih mengubah permainan untuk bisnis B2B, bahkan untuk pelanggan terbesar, dan mereka yang melakukannya dengan benar akan merasakan hasilnya.
Kesimpulan	<p>: Survei ekstensif terhadap lebih dari 150 pengambil keputusan dan influencer pembelian yang semuanya dianggap sebagai “akun utama” oleh pemasok utama mereka. Hasilnya mengungkapkan tiga area spesifik KAM di mana penjual terkemuka menjadi lebih canggih, memberikan tingkat dukungan yang tepat, personalisasi, dan alat yang lebih baik.</p> <p>Menurunnya keinginan untuk <i>Visit Management</i>/ Pertemuan tatap muka setiap saat memberikan peluang yang jelas bagi perusahaan untuk bersikap cerdas dalam mengoptimalkan dukungan. Tidak semua produk atau layanan yang dijual ke Pelanggan Pareto adalah penawaran yang kompleks dan sangat terkonfigurasi. Strategi KAM yang unggul saat ini membutuhkan pengalaman digital yang canggih dan Matang yang dikombinasikan dengan sentuhan manusia saat dibutuhkan.</p>

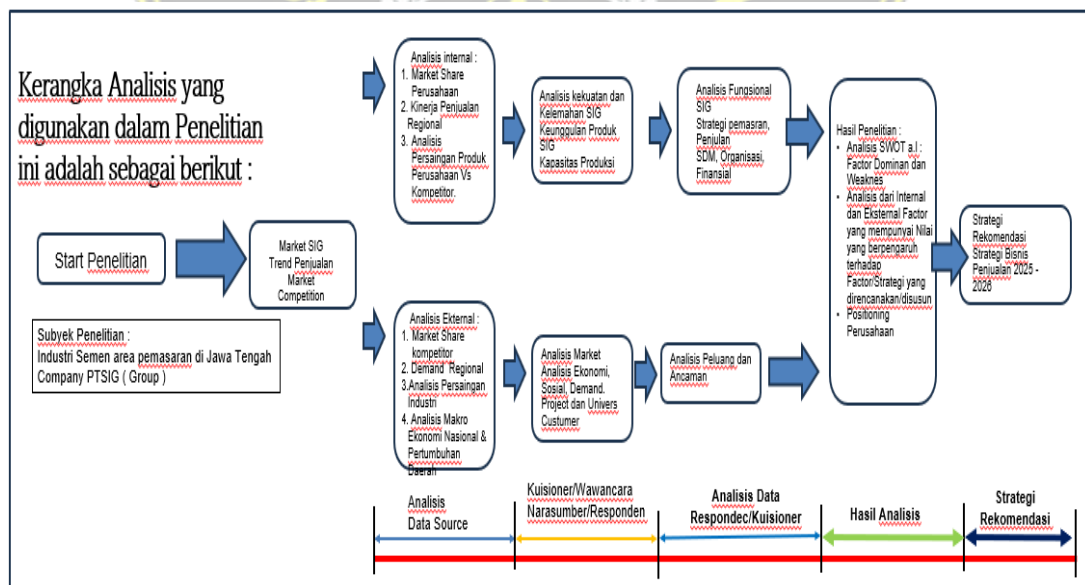
Penulis 3	
Penulis (Tahun)	: Abdelrehim Awad and Muhamad Mahmoud (2024)
Judul Penelitian	: <i>Impact of electronic customer relationship management on competitive advantage: Mediating role of customer satisfaction in EgyptAir</i>
Tujuan Penelitian	: untuk memahami hubungan rumit antara E-CRM dan keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi maskapai penerbangan yang bertujuan untuk memanfaatkan kemajuan teknologi guna meningkatkan keterlibatan pelanggan dan diferensiasi pasar.
Kesimpulan	: Hasilnya menunjukkan bahwa E-CRM memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Secara khusus, komponen E-CRM seperti daya tarik pelanggan, klasifikasi, penciptaan nilai tambah, dan retensi menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan dimensi keunggulan kompetitif, termasuk koordinasi dan integrasi, diferensiasi dan kualitas, pengurangan biaya, dan inovasi berkelanjutan.

2.14. Key Account Management dan Customer Relation Ship

Management.

Pelaksanaan dan Peningkatan Pengelolaan Pelanggan sangat berpengaruh terutama untuk menjaga relationship jangka Panjang dan keberlangsungan penjualan. Strategi KAM dan CRM dengan melalui pemeriksaan manajemen yang memiliki potensi besar untuk mendukung pertumbuhan Penjualan Semen di PT. SIG dengan fokus pada peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan untuk keberlanjutan dan efektifitas penjualan di kondisi pasar yang sudah *OverSupply* dan Cenderung mengarah ke ketidakpastian pasar dan *Red Ocean* (*Hiper Competitive*).

Kerangka Analisis



Gambar 2.14
Kerangka Analisis Penelitian

BAB III

METODOLOGI

1.1. Jenis Penelitian

Pemilihan metode penelitian yang tepat harus disesuaikan dengan maksud dan tujuan penelitian. Berdasarkan tujuan tersebut, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran rinci mengenai suatu situasi, lingkungan sosial, atau hubungan tertentu. Pendekatan kualitatif digunakan karena menekankan pada deskripsi fenomena yang terjadi secara alami, tanpa manipulasi terhadap kondisi atau situasi yang diteliti (Efferin, 2004).

Metode kualitatif seperti pengamatan partisipatif, wawancara mendalam, serta analisis dokumen atau metode historis merupakan pendekatan dasar yang sering digunakan secara bersamaan, khususnya dalam studi kasus. Kaum positivis memandang pengamatan sebagai metode yang kurang andal karena pengamat yang berbeda dapat menghasilkan data dan kesimpulan yang berbeda pula. Namun, bagi peneliti kualitatif, yang menjadi fokus utama adalah keotentikan dan reliabilitas temuan dalam konteks yang diteliti (Mulyana, 2001).

Pendekatan kualitatif yang bersifat menyeluruh dan fokus pada proses cenderung memandang hubungan antar variabel sebagai hubungan yang saling memengaruhi secara timbal balik. Oleh karena itu, dalam penelitian kualitatif, tidak dapat dibedakan secara jelas antara variabel independen dan dependen karena keduanya saling berkaitan secara interaktif (Sugiyono, 2005).

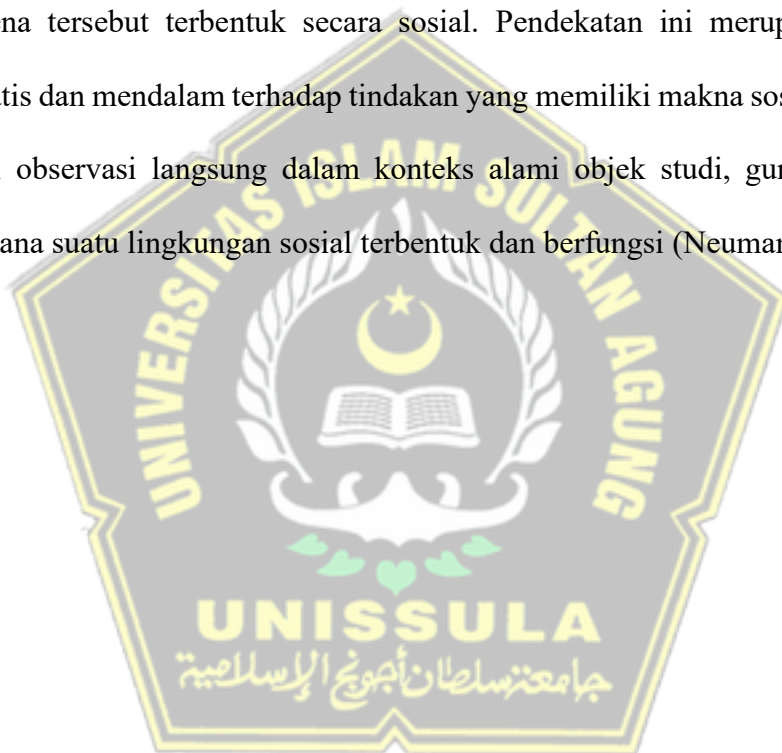
Di sisi lain, penelitian ini menggunakan perspektif emik, yaitu pendekatan yang berupaya menggambarkan data berdasarkan ungkapan, bahasa, cara berpikir, dan pandangan subjek penelitian. Tujuannya adalah untuk mengungkap secara mendalam realitas di balik perencanaan dan penetapan strategi pemasaran dalam menghadapi kondisi VUCA serta efektivitasnya terhadap pertumbuhan bisnis dan peningkatan penjualan. Penyajian data dalam penelitian ini diupayakan bebas dari evaluasi atau interpretasi peneliti; jika pun terdapat evaluasi atau interpretasi, hal tersebut harus berasal langsung dari subjek penelitian.

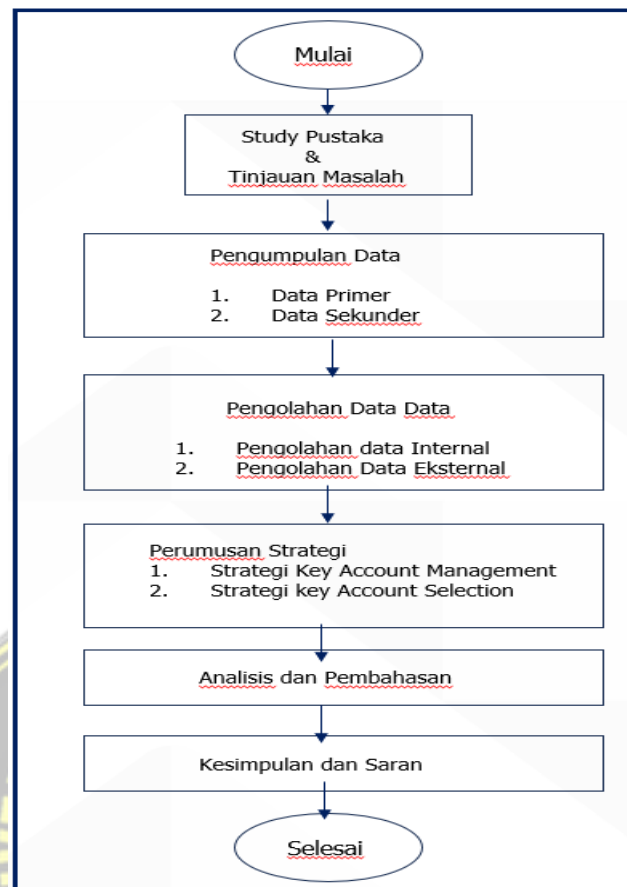
Terdapat dua pendekatan utama dalam penelitian ilmiah, yaitu positivis dan alternatif. Pendekatan positivis, yang berasal dari tradisi ilmu alam, menekankan penggunaan logika dan instrumen kuantitatif untuk menafsirkan fenomena secara objektif. Sementara itu, pendekatan alternatif beranggapan bahwa penelitian dalam ilmu sosial tidak dapat sepenuhnya disamakan dengan pendekatan ilmu alam. Fokus utama pendekatan ini bukan pada objektivitas hasil, melainkan pada pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti, di mana peneliti perlu menyelami pengalaman subjektif para pelaku. Pendekatan alternatif ini mencakup berbagai variasi, yang paling umum adalah pendekatan interpretif dan kritis (Efferin, 2004).

Efferin dkk (2004:24-25), Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan alternatif. pendekatan ini menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data untuk mencapai kesimpulan. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, kekuatan pendekatan alternatif tidak terletak pada objektivitas hasil, melainkan pada pemahaman yang mendalam

terhadap fenomena yang diteliti. Adapun variasi pendekatan alternatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan interpretif.

Pemahaman terhadap fenomena sosial dapat dicapai melalui telaah mendalam terhadap teks, yang mencakup pembicaraan, tulisan, atau gambaran. Tujuan dari pendekatan interpretif adalah menyajikan gambaran yang apa adanya dan menyeluruh mengenai fenomena sosial, khususnya mengenai bagaimana fenomena tersebut terbentuk secara sosial. Pendekatan ini merupakan analisis sistematis dan mendalam terhadap tindakan yang memiliki makna sosial, dilakukan melalui observasi langsung dalam konteks alami objek studi, guna memahami bagaimana suatu lingkungan sosial terbentuk dan berfungsi (Neuman, 2003).





Gambar 3.1
Alur Penelitian

1.2. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk/PTSIG, berikut Sub Dist dan Pelanggan terpilih. Dalam penelitian ini kita akan mengetahui SWOT perusahaan untuk mendukung pertumbuhan bisnis dan optimalisasi penjualan terutama dalam lingkungan yang tidak menentu atau *VUCA*. Penelitian dilakukan di Area Jawa Tengah dan D.I.Yogyakarta

1.3. Penentuan Narasumber atau Informan

Jumlah informan dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik snowball sampling. Teknik ini diawali dengan memilih satu atau beberapa informan secara non-probabilitas, kemudian informan tersebut diminta merekomendasikan individu lain yang memiliki karakteristik relevan dengan topik penelitian. Proses ini terus berlanjut hingga jumlah informan mencukupi, membentuk jaringan yang semakin meluas, layaknya bola salju yang terus membesar saat menggelinding (Sumarsono, 2004).

Partisipan informan penelitian terdiri dari manajer pemasaran, manajer chanel divisi, PIC sub distributor, dan Pelanggan utama di divisi *marketing* PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, Khususnya Segmen Pelanggan B2B, manajer dan management di lingkup Direktorat Sales dan Bisnis.

1.4. Sumber Data dan Jenis Data

Secara umum, sumber data yang digunakan dalam pengerjaan tesis ini dibagi menjadi beberapa bagian yakni:

- 1) Hasil wawancara dari narasumber/Informan di Internal PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk/PTSIG, untuk Segmen B2B.
- 2) Hasil wawancara dari informan Sub Distributor
- 3) Hasil Wawancara dari pelanggan kunci
- 4) Data Penjualan
- 5) Data *market share* dari Asosiasi Semen Indonesia

- 6) Data *Share Off Wallet customer* (%Quantity dari Total Kebutuhan semen per periode tertentu dalam 1 Pelanggan)

Kriteria sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- 1) Menguasai keorganisasian PT. SIG, khususnya penjualan korporat.
- 2) Mengetahui kondisi, serta operasional PT. SIG khususnya Penjualan di Segmen B2B.
- 3) Memahami manajemen organisasi PT. SIG khususnya Penjualan di Segmen B2B.
- 4) Mengetahui dan memahami sistem perencanaan dan pengendalian fungsi pemasaran PT. SIG khususnya di Pelanggan B2B.

Kedua, unit analisis dalam penelitian ini mencakup situasi aktivitas para informan, terutama yang diamati melalui teknik observasi. Situasi tersebut mencakup momen ketika para informan berkumpul di kantor, baik sebelum maupun setelah menjalankan tugas-tugas mereka, serta selama jam kerja berlangsung. Selain itu, interaksi yang terjadi dalam suasana santai, seperti saat mereka berbincang secara informal di rumah atau di kantor ketika memiliki waktu luang secara kebetulan, juga menjadi bagian dari fokus pengamatan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung dari responden atau narasumber utama. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lokasi atau objek penelitian. Dalam konteks penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui wawancara langsung dengan para

informan kunci, yaitu pimpinan serta karyawan yang terlibat dalam fungsi pengendalian dan pemasaran (Burhan, Metode Penelitian Kuantitatif, 2005).

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber tidak langsung atau sumber kedua yang mendukung kebutuhan informasi penelitian. Dalam studi ini, data sekunder mencakup berbagai dokumen atau informasi yang telah tersedia dan disusun oleh pihak manajemen perusahaan, seperti profil sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan dokumen terkait lainnya. Secara umum, data sekunder ini berfungsi untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, khususnya dalam konteks pelayanan kepada segmen pelanggan B2B. (Burhan, Metode Penelitian Kuantitatif, 2005).

1.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini bertujuan untuk menggali rasionalitas di balik tindakan pengendalian manajemen yang diterapkan dalam organisasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, khususnya dalam konteks penjualan semen curah kepada segmen pelanggan B2B. Untuk keperluan ini, peneliti berperan langsung sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data, dengan menggunakan teknik wawancara mendalam sebagai metode utama. Melalui pendekatan ini, peneliti akan menelusuri bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian dijalankan dalam mendukung kinerja fungsi pemasaran perusahaan pada segmen tersebut. Wawancara ini diharapkan dapat mengungkap baik pengetahuan eksplisit maupun implisit dari para informan, termasuk pengalaman masa lalu, situasi saat ini, serta

harapan atau visi dan misi perusahaan di tengah dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis, dalam upaya mencapai efektivitas penjualan yang optimal.

Dalam perannya sebagai instrumen utama, peneliti dituntut untuk menciptakan suasana yang kondusif agar responden merasa nyaman dan terbuka dalam menyampaikan informasi, pengalaman, maupun pengetahuannya yang relevan dengan fokus penelitian. Pendekatan ini bertujuan agar proses pengumpulan data tidak berlangsung secara kaku, melainkan membangun interaksi yang bersifat dialogis, alami, dan spontan, menyerupai diskusi santai. Peneliti berperan sebagai fasilitator yang mampu menggali isu-isu tersembunyi dan memicu munculnya persoalan-persoalan penting yang mungkin belum terungkap secara eksplisit. Oleh karena itu, wawancara yang dilakukan bersifat tidak terstruktur sepenuhnya, memungkinkan percakapan berkembang secara bebas, namun tetap diarahkan oleh kerangka berpikir yang terstruktur agar data yang diperoleh tetap relevan dengan permasalahan penelitian.

Teknik kedua yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pelaksanaan pengendalian manajemen di lingkungan perusahaan. Observasi ini mencakup berbagai tahapan dalam proses manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan, termasuk saat para pelaksana merancang dan menjalankan mekanisme pengendalian manajemen. Selama proses observasi, peneliti mencatat atau merekam secara sistematis segala hal yang dilihat dan didengar berkaitan dengan aktivitas responden atau informan dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Informasi yang diperoleh dari hasil observasi ini kemudian dipadukan dengan data

hasil wawancara, sehingga memperkaya pemahaman terhadap dinamika pengendalian manajemen di dalam perusahaan.

Dalam pelaksanaan penelitian pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, khususnya di unit yang menangani segmen pelanggan Business to Business (B2B) untuk penjualan semen curah, digunakan tiga teknik utama pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini menghasilkan bukti-bukti empiris yang memperkuat validitas dan reliabilitas hasil penelitian:

a. Wawancara Mendalam

Teknik ini dilakukan dengan mewawancarai secara langsung beberapa informan kunci, di antaranya pimpinan bagian pemasaran B2B, staf pengendalian manajemen, serta perwakilan dari pelanggan korporat. Wawancara ini menggali informasi terkait strategi penjualan, kendala operasional, efektivitas komunikasi antardepartemen, serta bagaimana pengendalian manajemen dijalankan dalam aktivitas sehari-hari. Hasil wawancara menjadi bukti primer yang memperlihatkan persepsi dan pengalaman langsung para pelaku di lapangan.

b. Observasi

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas manajerial dan operasional, khususnya pada proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam fungsi pemasaran B2B. Observasi dilakukan di ruang kerja, rapat koordinasi, serta saat interaksi dengan pelanggan. Bukti yang dihasilkan dari teknik ini berupa catatan lapangan,

deskripsi kegiatan, dan pengamatan terhadap pola kerja serta dinamika antarunit.

c. Dokumentasi

Data pendukung diperoleh dari dokumen internal perusahaan seperti struktur organisasi unit B2B, laporan penjualan semen curah, SOP pengendalian internal, laporan audit, rekapan kontrak pelanggan, dan risalah rapat evaluasi kinerja. Dokumen ini menjadi bukti sekunder yang menggambarkan kondisi aktual perusahaan dan mendukung informasi yang telah diperoleh dari wawancara dan observasi.

Daftar Survey SWOT Pelanggan dan Stakeholder PTSIG

A. Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Instansi Responden :
3. Jabatan Responden :
4. Jenis kelamin : L/P
5. Umur :
6. Pendidikan terakhir :
7. Masa kerja : tahun bulan

Kode Responden :

B. Pendahuluan

Survei ini bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) PT. Semen Indonesia Group dalam merumuskan strategi pemasaran di tengah kondisi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan over supply. Data yang dikumpulkan akan digunakan untuk merumuskan strategi pemasaran yang lebih efektif dan responsif terhadap perubahan pasar.

C. Petunjuk Pengisian

Beri tanda silang (X) pada kolom yang bapak/ibu pilih, jika :

- 1 = sangat tidak setuju (STS)
- 2 = tidak setuju (TS)
- 3 = setuju (S)
- 4 = sangat setuju (SS)

D. Daftar Pertanyaan

No.	Variabel	1 (STS)	2 (TS)	3 (S)	4 (SS)
No.	Variabel Kekuatan				
1	PT. Semen Indonesia memiliki reputasi yang kuat di pasar semen dan CRM yang baik				
2	Produk PT. Semen Indonesia memiliki kualitas yang tinggi.				
3	Jaringan distribusi PT. Semen Indonesia sangat luas dan Implementasi KAM Pelanggan dg baik				
4	Merek PT. Semen Indonesia dikenal luas oleh konsumen.				
5	PT. Semen Indonesia memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam KAM				
6	Kapasitas produksi PT. Semen Indonesia besar				
7	PT. Semen Indonesia menjadi referensi untuk project - project besar.				
8	Pabrik dan Fasilitas Produksi PTSIG memiliki teknologi produksi yang unggul				
9	Keberlanjutan lingkungan menjadi bagian dari strategi PT. Semen Indonesia.				
10	PT. Semen Indonesia menjadi market leader di Indonesia.				

No.	Variabel Kelemahan				
1	Harga Jual produk PTSIG lebih tinggi dibandingkan Produk sejenis dari Brand lain				
2	Tidak semua plant pabrik menyediakan kebutuhan jenis produk yang market butuhkan				
3	Kemampuan PTSIG dalam Suplly Chain/Rantai Pasok dari Pabrik ke Project.				
4	Kecepatan dalam merespon terhadap perubahan pasar kurang cepat.				
5	Tingkat kepuasan pelanggan masih perlu ditingkatkan.				
6	Focus PTSIG kurang terhadap Market segment Non Project/Retail.				
7	Keterbatasan PTSG dalam Digital Marketing.				
8	Kurangnya inovasi dalam pemasaran produk.				
9	Kecepatan PTSIG dalam upaya merebut customer attention.				
10	Kurangnya penguatan chanel distributor PTSIG dengan pelanggan semen curah di Area				

No.	Variabel Peluang				
1	Pertumbuhan infrastruktur di Indonesia membuka peluang pasar.				
2	Permintaan untuk produk ramah lingkungan semakin meningkat.				
3	Teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi produksi SIG.				
4	Peningkatan penjualan SIG ke pasar project retail masih memungkinkan bertumbuh				
5	Peningkatan kemitraan strategis SIG dengan perusahaan lain dapat meningkatkan daya saing				
6	Peningkatan kesadaran akan kualitas konstruksi dapat meningkatkan permintaan pasar SIG				
7	Digitalisasi dan CRM dalam pemasaran dapat menjangkau & Engagement yg lebih baik ke konsumen SIG.				
8	Program pemerintah untuk pembangunan infrastruktur dapat mendukung penjualan SIG curah.				
9	Peluang untuk mengembangkan produk baru sesuai kebutuhan pasar SIG curah				
10	Kesempatan untuk meningkatkan layanan pelanggan SIG melalui teknologi.				

No.	Variabel Ancaman				
1	Persaingan yang ketat dari perusahaan semen lain SIG.				
2	Fluktuasi harga bahan baku dapat mempengaruhi biaya produksi SIG.				
3	Tidak bertumbuhnya ekonomi dapat mengurangi permintaan semen SIG.				
4	Pergeseran pelanggan semen SIG dari market infrastruktur ke industrial.				
5	Perubahan regulasi lingkungan dan ODOL yang dapat menambah biaya SIG.				
6	Ancaman produk substitusi dari bahan bangunan alternatif SIG curah				
7	Ketidakpastian politik dapat mempengaruhi investasi dalam konteks SIG.				
8	Perubahan tren pasar yang cepat dan fluktuatif industri semen.				
9	Ancaman dari perusahaan asing yang masuk ke pasar Indonesia dalam konteks SIG.				
10	Bertumbuhnya plant produksi dari kompetitor SIG				
TOTAL SCORE					

Gambar 3.2
Kuisisioner Survey Penelitian

1.6. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan secara simultan selama proses pengumpulan data berlangsung maupun setelahnya. Saat wawancara dilakukan, peneliti mulai menganalisis jawaban informan secara langsung; jika informasi yang diberikan dirasa belum memadai, peneliti akan menggali lebih dalam melalui pertanyaan lanjutan hingga data yang diperoleh dianggap kredibel. Analisis kualitatif berlangsung terus-menerus hingga mencapai titik jenuh, yaitu ketika informasi yang diperoleh bersifat berulang dan tidak lagi menghasilkan temuan baru (Sugiyono, 2005). Proses analisis ini mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data

merupakan proses menyaring dan memfokuskan informasi yang relevan, penyajian data bertujuan untuk mempermudah pemahaman pola atau hubungan antarvariabel melalui narasi, tabel, atau grafik, dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan makna data serta melakukan verifikasi untuk memastikan keabsahan temuan penelitian (Miles & Huberman, 1984):

1. Reduksi Data

Tahap ini mencakup proses pemilihan, penyederhanaan, dan pemusatan perhatian pada data yang relevan, sehingga data yang besar dan kompleks dapat diolah menjadi informasi yang bermakna sesuai fokus penelitian.

2. Penyajian Data

Pada tahap ini, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk yang sistematis, seperti narasi, tabel, matriks, atau grafik, untuk memudahkan peneliti memahami struktur, pola, dan hubungan antarkomponen data.

3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan

Merupakan proses menafsirkan makna dari data yang telah disajikan, serta memverifikasi atau menguji validitas kesimpulan secara berulang agar hasil temuan benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan (Miles & Huberman, 1984).

1.7. Keabsahan Data

Setiap penelitian memerlukan standar untuk melihat derajat kepercayaan atas kebenaran dari hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif standar tersebut dengan keabsahan data:

1) Derajat Kepercayaan (*Kredibility*)

Uji kredibilitas atau kepercayaan terhadap data penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi.

a) Perpanjangan pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilakukan dengan cara peneliti kembali ke lapangan untuk mengulang observasi dan wawancara, baik dengan informan lama maupun baru. Tujuannya adalah membangun kedekatan dan kepercayaan (*rapport*) agar informan lebih terbuka dalam memberikan informasi. Langkah ini juga digunakan untuk menguji keakuratan dan konsistensi data. Jika setelah diverifikasi data tidak mengalami perubahan dan tetap relevan, maka data dianggap kredibel dan proses perpanjangan pengamatan dapat dihentikan.

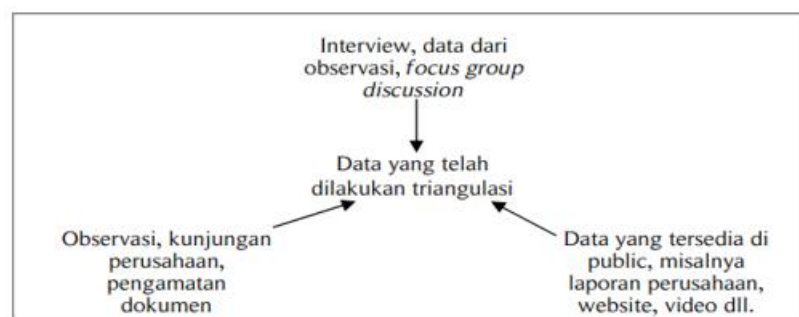
b) Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara cermat, mendalam, dan berkelanjutan untuk memastikan keakuratan data serta urutan peristiwa secara sistematis. Melalui ketekunan ini, peneliti dapat melakukan verifikasi terhadap data yang telah diperoleh, sekaligus menyusun deskripsi yang lebih tepat dan terstruktur mengenai apa yang diamati di lapangan.

c) Triagulasi

Triangulasi merupakan teknik untuk menguji kredibilitas data dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber, menggunakan

beragam teknik pengumpulan data, dan dilakukan pada waktu yang berbeda. Dengan demikian, triangulasi mencakup triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu untuk memastikan keabsahan data yang diperoleh.



Gambar 3.3
Triangulasi Penelitian

2) Pengujian *Transferability*

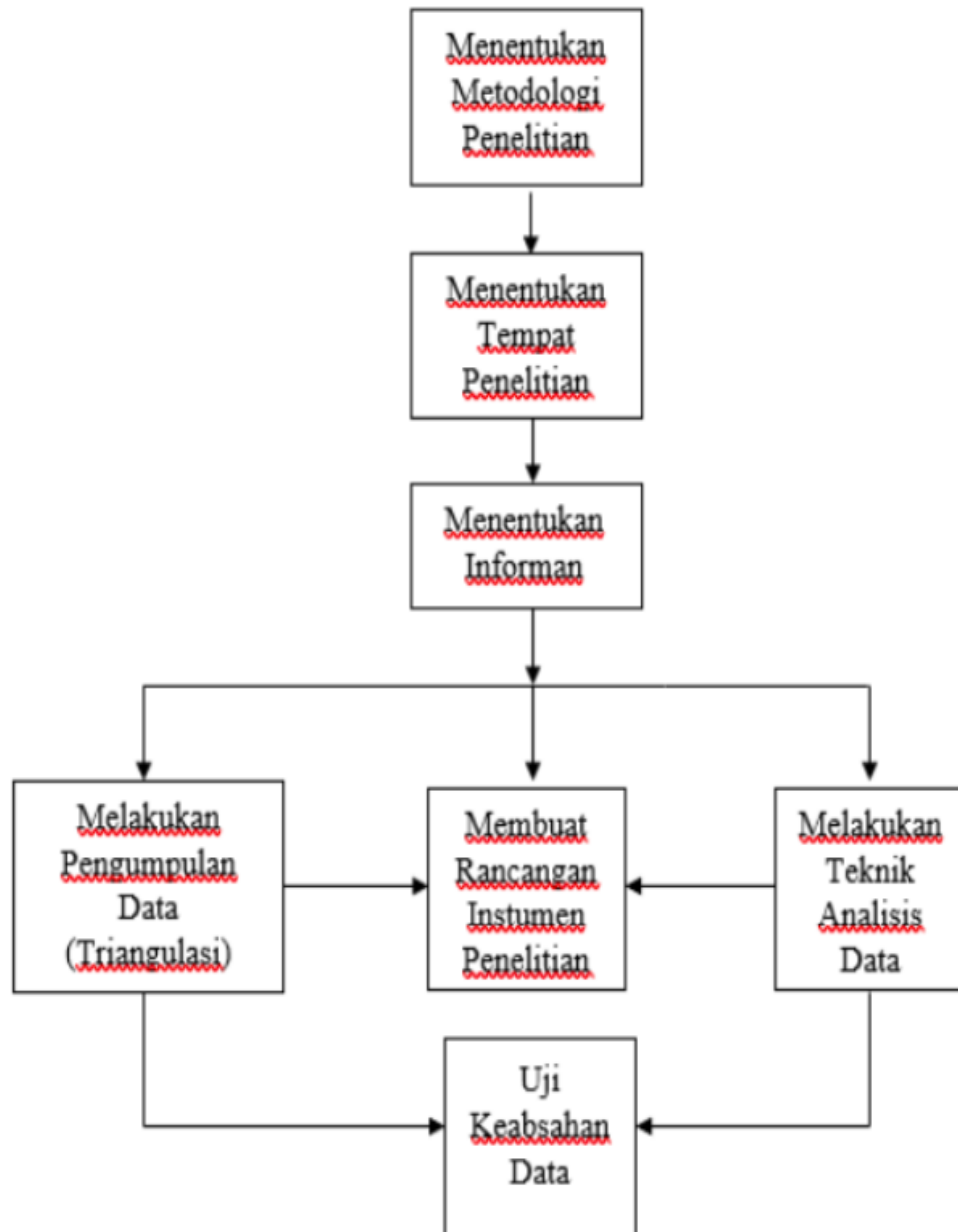
Transferabilitas dalam penelitian kualitatif merujuk pada validitas eksternal, yaitu sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks atau situasi lain di luar lokasi penelitian. Konsep ini berkaitan dengan pertanyaan apakah temuan penelitian dapat digunakan dalam kondisi sosial yang berbeda. Dalam pendekatan naturalistik, tanggung jawab atas nilai transfer ini berada pada pembaca atau pengguna hasil penelitian, bukan peneliti. Dengan pemahaman tersebut, pembaca dapat menilai apakah hasil penelitian layak diterapkan di situasi lain. Jika laporan memberikan gambaran yang cukup jelas mengenai kemungkinan penerapan temuan, maka laporan tersebut dianggap memenuhi standar transferabilitas (Faisal, 1990).

3) Pengujian *Dependability*

Dalam penelitian kualitatif, pengujian *dependability* bertujuan untuk menilai konsistensi dan keandalan proses penelitian. Uji ini dilakukan melalui audit menyeluruh terhadap seluruh tahapan penelitian, mulai dari perencanaan hingga pelaporan. Hal ini penting karena ada kemungkinan peneliti menyajikan data tanpa benar-benar menjalankan proses penelitian di lapangan. Jika data tersedia tanpa proses yang dapat ditelusuri, maka keandalan peneliti patut diragukan. Oleh karena itu, audit proses diperlukan untuk memastikan bahwa semua langkah penelitian telah dilakukan secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan.

4) Pengujian *Konfirmability*

Dalam pendekatan kualitatif, uji *confirmability* bertujuan untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar berasal dari data dan bukan hasil bias atau opini peneliti. Uji ini berkaitan erat dengan *dependability* dan biasanya dilakukan secara bersamaan melalui audit terhadap proses dan hasil penelitian. Jika hasil yang diperoleh dapat ditelusuri kembali secara logis ke prosedur yang telah dilakukan, maka standar *confirmability* dianggap terpenuhi. Dengan demikian, tahapan akhir uji keabsahan data mencakup tiga aspek utama, yaitu *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*, yang seluruhnya saling mendukung untuk menjamin keandalan hasil penelitian :



Gambar 3.4
Flow Chart Penelitian

BAB IV

PROFIL PERUSAHAAN TEMPAT PENELITIAN

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, sebelumnya dikenal sebagai PT. Semen Gresik, merupakan penyedia solusi bahan bangunan terbesar di Indonesia dan terkemuka di Asia Tenggara. Perjalanan perusahaan ini, yang didirikan kurang lebih satu abad yang lalu, dimulai dengan pendirian PT Semen Padang pada tahun 1910, diikuti oleh PT Semen Gresik pada tahun 1953, dan PT Semen Tonasa pada tahun 1960. PT. Semen Gresik (Persero) Tbk berkonsolidasikan pada tahun 1995 dengan mengambil alih mayoritas kepemilikan saham di PTST, PTSP. dan kemudian bertransformasi dan melakukan perubahan nama menjadi PT Semen Indonesia pada tahun 2013. Pada 2019 Perusahaan melakukan penguatan dan Corporate Action dengan mengakuisisi PT Holcim Indonesia Tbk (kini PT Solusi Bangun Indonesia), sehingga secara positioning semakin memperkuat Kemampuan baik dari sisi kapasitas maupun market menjadi pemimpin di pasar semen di Indonesia. Untuk lebih memperkuat Branding dan Image Perusahaan. PTSI melakukan Rebranding menjadi SIG pada tahun 2020 menandai perubahan strategis menuju penyedia “Solusi Bahan Bangunan” yang dengan Market terbesar dan terintegrasi secara luas dengan jaringan produksi dan pemasaran tersebar diseluruh Indonesia. Perusahaan terus melakukan invonasi dan pengelolaan perusahaan dari sisi ESG dan pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan.

4.1. Profil PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

PT Semen Indonesia (SIG), sebagai pemimpin Bahan Bangunan Nasional Semen Indonesia (Persero) Tbk, atau yang dikenal secara komersial sebagai SIG, adalah perusahaan induk milik negara yang menyediakan solusi bahan bangunan komprehensif. Perusahaan ini beroperasi melalui 17 anak perusahaan yang tersebar di Indonesia dan Vietnam, dengan jangkauan pasar yang meluas hingga Asia, Australia, dan Oseania. Bisnis utamanya mencakup sektor semen dan produk turunannya seperti beton, mortar, pracetak, dan agregat. Berkantor pusat di South Quarter, Cilandak, Jakarta Selatan, SIG memegang posisi sebagai produsen semen terbesar di Indonesia, menguasai sekitar lebih dari 47 % pangsa pasar domestik. Setelah serangkaian akuisisi penting, kapasitas produksinya meningkat secara substansial, menempatkannya di antara produsen semen terbesar di dunia. Laporan ini bertujuan untuk menyajikan catatan sejarah yang lengkap dan menyeluruh tentang SIG, melacak asal-usulnya melalui anak perusahaan intinya—Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa, dan Holcim Indonesia (kini Solusi Bangun Indonesia) yang diakuisisi—serta merinci setiap momen signifikan sejak berdirinya hingga tahun 2025.

4.2. Sejarah Singkat Industri Semen Indonesia

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, dahulu bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk, adalah BUMN yang bergerak di industri semen dan diresmikan pada 7 Agustus 1957 di Gresik dengan kapasitas awal 250.000 ton per tahun. Pada 8 Juli 1991, Semen Gresik menjadi BUMN pertama yang melantai di bursa saham

Indonesia. Seiring waktu, kepemilikan saham mengalami perubahan, termasuk masuknya Cemex S.A. de C.V. asal Meksiko tahun 1998, yang kemudian keluar pada 2006 dan sahamnya diambil alih oleh Blue Valley Holdings, lalu dilepas ke publik pada 2010.

Pada 15 September 1995, Semen Gresik mengonsolidasikan operasinya dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa, meningkatkan kapasitas produksi menjadi 8,5 juta ton per tahun. Pada 2012, perusahaan mengakuisisi 70% saham Thang Long Cement di Vietnam dan mengganti nama menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Langkah ini menandai transformasi menjadi holding strategis sekaligus BUMN multinasional pertama di Indonesia.

SIG terus memperluas operasinya dengan membentuk anak perusahaan PT Semen Gresik (baru) pada 2013 dan membangun pabrik di Padang, Rembang, dan Aceh. Akuisisi besar terjadi pada 31 Januari 2019 saat SIG mengambil alih 80,6% saham PT Holcim Indonesia Tbk dari LafargeHolcim senilai USD 1,75 miliar. Perusahaan ini kemudian berganti nama menjadi PT Solusi Bangun Indonesia Tbk, dengan SIG sebagai pemegang saham mayoritas (83,52%). Pada 11 Februari 2020, PT Semen Indonesia resmi memperkenalkan merek korporat baru, yaitu SIG (Semen Indonesia Group).

Berikut adalah tabel kronologis yang menyoroti peristiwa paling signifikan dalam sejarah Semen Indonesia dan anak perusahaan intinya.

Sejarah Utama dalam PT. Semen Indonesia (SIG) (1910-2025)

Tabel 4.1 Sejarah Utama dalam PT. Semen Indonesia Tahun 1910- 2025

Tahun	Peristiwa
1910	PT Semen Padang didirikan sebagai NV Nederlandsch Indische Portland Cement Maatschappij (NV NIPCM), pabrik semen pertama di Indonesia dan Asia Tenggara.
1953	Pemerintah Indonesia mendirikan badan hukum N.V. Pabrik Semen Gresik.
1957	Pabrik semen Gresik diresmikan oleh Presiden Sukarno dengan kapasitas awal 250.000 ton/tahun.
1958	PT Semen Padang dinasionalisasi oleh Pemerintah Republik Indonesia dari Pemerintah Belanda.
1960	PT Semen Tonasa didirikan berdasarkan TAP MPRS RI No. II/MPRS/1960.
1968	Pabrik Semen Tonasa Unit I mulai beroperasi secara komersial.
1971	PT Semen Cibinong (cikal bakal Holcim Indonesia) didirikan oleh Kaiser Cement & Gypsum Corporation dan IFC.
1975	Pabrik pertama Semen Cibinong di Cilacap diresmikan oleh Presiden Soeharto, beroperasi dengan merek Semen Kujang.
1977	Semen Cibinong (SMCB) menjadi emiten pertama yang melantai di Bursa Efek Jakarta (kini IDX).
1980	Pabrik Semen Tonasa Unit II mulai beroperasi secara komersial.
1985	Pabrik Semen Tonasa Unit III mulai beroperasi secara komersial.
1991	PT Semen Gresik menjadi BUMN pertama yang go public di Bursa Efek Indonesia.
1993	Semen Cibinong mengakuisisi PT Semen Nusantara.
1995	Pemerintah mengkonsolidasikan PT Semen Padang, PT Semen Gresik Tbk, dan PT Semen Tonasa di bawah PT Semen Gresik Tbk (Persero) sebagai induk (Semen Gresik Group). Semen Cibinong juga mengakuisisi PT Semen Dwima Agung.

1996	Pabrik Semen Tonasa Unit IV diresmikan oleh Presiden Soeharto.
1999	Pabrik Semen Padang Indarung I dinonaktifkan karena pertimbangan efisiensi dan polusi.
2006	PT Semen Cibinong Tbk resmi berganti nama menjadi PT Holcim Indonesia Tbk.
2012	Pabrik Tuban IV Semen Gresik selesai dibangun, menambah kapasitas 2,5 juta ton.
2013	PT Semen Gresik (Persero) Tbk bertransformasi menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, menjadi perusahaan induk strategis.
2014	PT Semen Gresik (entitas baru) didirikan sebagai anak perusahaan SIG, mengoperasikan pabrik di Rembang.
2018	LafargeHolcim menandatangani perjanjian divestasi 80,6% saham Holcim Indonesia kepada Semen Indonesia senilai USD 1,75 miliar.
2019	Akuisisi Holcim Indonesia oleh Semen Indonesia resmi ditutup (31 Januari). PT Holcim Indonesia Tbk berganti nama menjadi PT Solusi Bangun Indonesia Tbk (11 Februari).
2020	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mengubah merek perusahaannya menjadi SIG (11 Februari). SIG melalui PT Solusi Bangun Indonesia (SMCB) menandatangani MoU dengan Taiheiyo Cement Corp (TCC) untuk investasi dan kerjasama strategis (21 April).

Sumber: Asosiasi Semen Indonesia.

4.3. Produk Yang Dihasilkan

Semen Indonesia Group (SIG) adalah perusahaan penyedia solusi bahan bangunan terkemuka di Indonesia dan regional. Portofolio produknya sangat beragam, mencakup produk utama semen hingga produk turunan yang lebih spesifik, serta berbagai jasa pendukung. :

1) Produk Utama Semen Indonesia Group

Produk utama SIG berpusat pada semen, baik dalam kemasan kantong maupun curah, dengan berbagai jenis dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan konstruksi yang beragam. Merek-merek semen utama di bawah SIG antara lain Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa, Dynamix, Semen Andalas, Semen Baturaja, Semen Merdeka, dan Thang Long Cement (Vietnam).

a) Semen Kantong (*Bagged Cement*)

Ini adalah semen yang dikemas dalam karung dan dijual secara eceran atau grosir untuk berbagai aplikasi, dari konstruksi rumah tangga hingga proyek skala kecil. Beberapa jenis semen kantong yang diproduksi SIG meliputi :

- *Portland Composite Cement (PCC)*:
 - Semen serbaguna yang ramah lingkungan yang digunakan untuk aplikasi konstruksi umum, perumahan, hingga block beton dinding panel. Dengan merk Semen Gresik, Semen Padang, Semen Tonasa, Dynamix.
- Semen Aplikasi Khusus:
 - Ordinary Portland Cement (OPC) Tipe I: Merupakan semen Portland standar yang digunakan untuk konstruksi umum tanpa tuntutan karakteristik khusus.
 - Semen Portland Tipe II: Memiliki ketahanan terhadap zat sulfat dan menghasilkan panas hidrasi sedang, sehingga ideal untuk konstruksi di daerah pesisir, lahan rawa, pelabuhan, saluran irigasi, beton dalam jumlah besar, serta bendungan.

- Semen Portland Tipe V: Dirancang untuk konstruksi di lingkungan yang mengandung kadar sulfat tinggi, seperti instalasi pengolahan limbah, bangunan bawah air, terowongan, pelabuhan, dan fasilitas pembangkit listrik tenaga nuklir.
- Portland Pozzolan Cement (PPC): Cocok digunakan untuk bangunan umum maupun struktur yang memerlukan ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang, seperti jembatan, jalan raya, kawasan perumahan, dermaga, beton massal, bendungan, bangunan irigasi, dan pondasi pelat penuh.

b) Semen Curah (Bulk Cement)

Semen yang dijual dalam jumlah besar (curah) dan diangkut menggunakan truk tangki semen atau kapal curah, umumnya untuk proyek-proyek konstruksi skala besar. Beberapa produk semen curah SIG meliputi:

- EzPro: Semen multifungsi.
- PwrPro: Semen ekstra kuat, semen Hidraulis tipe HE pertama di Indonesia yang masuk dalam kategori Semen Hijau yang ramah lingkungan dengan konsumsi energi dan emisi CO₂ yang lebih rendah.
- MaxStrength: Produk Semen yang menggunakan bahan baku campuran Slag dimana penggunaannya untuk aplikasi tertentu seperti penggunaan untuk bangunan dilingkungan yang ekstrem, stabilisasi tanah, mass foundation/mass pouring bertujuan untuk meningkatkan beberapa sifat beton, seperti kekuatan, daya tahan, dan ketahanan terhadap bahan kimia.

Selain itu, semen slag juga membantu mengurangi dampak lingkungan karena memanfaatkan limbah industri.

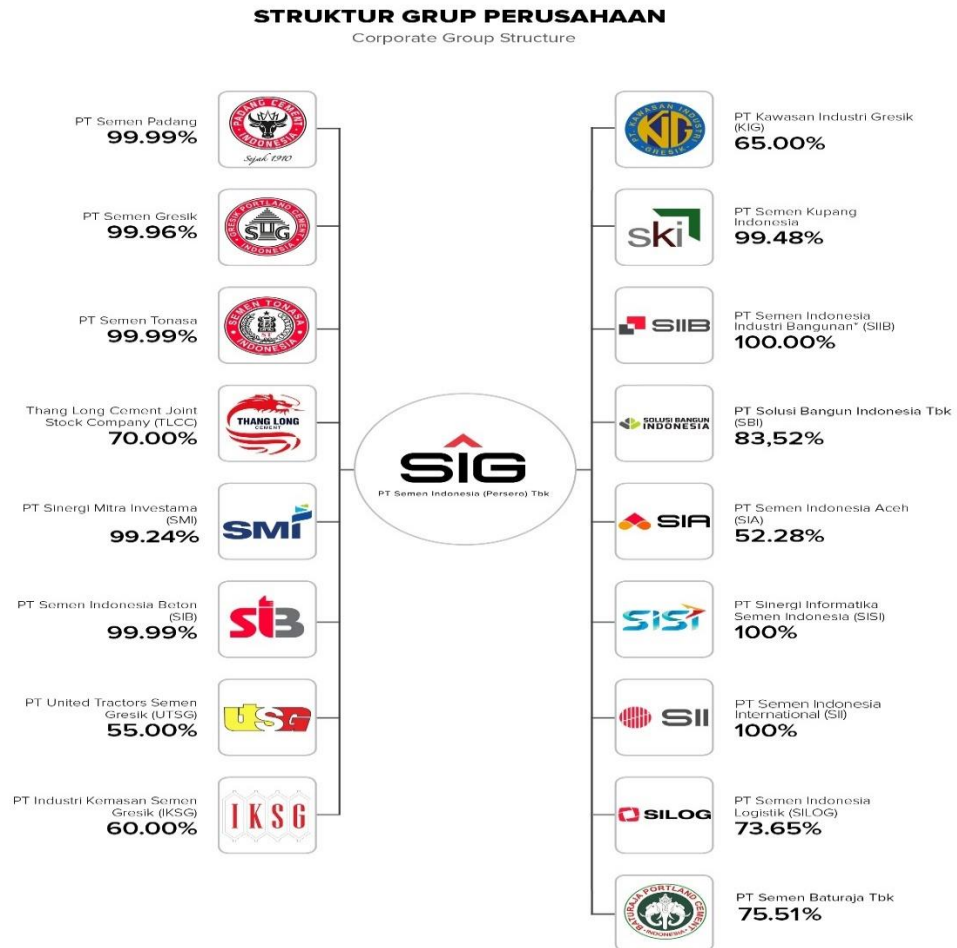
- Dupro+ SBC: Semen yang mempunyai sifat Tanah Sulfat, Cloride seperti untuk konstruksi bangunan yang terpapar air laut dan sulfat tinggi.
- Dan Produk lainnya untuk keperluan Konstruksi maupun Industri.

2) Produk Turunan Semen Indonesia Group

Semen Mortar dan berbagai Produk Turunan lainnya termasuk Beton dan Solusi Rumah dan Bangunan lainnya.



4.4. Struktur Usaha Perseroan dan Subsidiary



Gambar 4.1

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan Entitas Anak Usaha Afiliasi

Sumber : Website PT SIG (<https://www.sig.id>)

4.5. Visi dan Misi

Visi dan misi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk/PTSIG (sumber <https://www.sig.id>), berikut adalah visi dan misi antara lain :

Visi PT. SIG :

- Menjadi Perusahaan Penyedia Solusi Bahan Bangunan Terbesar di Regional.

Visi ini menegaskan bahwa SIG tidak hanya sebagai semen, akan tetapi menjadi penyedia solusi terintegrasi untuk kebutuhan bahan bangunan di tingkat regional.

Ini mencakup pengembangan produk inovatif, layanan yang komprehensif, dan ekspansi pasar di kawasan Asia Tenggara.

Misi SIG:

Misi SIG dijabarkan dalam lima poin utama yang mendukung pencapaian visi tersebut:

1. Berorientasi pada kepuasan pelanggan dalam setiap inisiatif bisnis. SIG menempatkan pelanggan sebagai fokus utama dalam setiap keputusan dan inovasi bisnis, memastikan produk dan layanan yang diberikan memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan.
2. Menerapkan standar terbaik untuk menjamin kualitas. Komitmen terhadap kualitas adalah inti dari operasional SIG. Perusahaan berupaya menerapkan standar tertinggi dalam produksi, distribusi, dan layanan untuk memastikan keunggulan produk.
3. Fokus menciptakan perlindungan lingkungan dan tanggung jawab sosial yang berkelanjutan. SIG memiliki komitmen kuat terhadap keberlanjutan. Ini berarti perusahaan beroperasi dengan memperhatikan dampak lingkungan (misalnya, pengurangan emisi karbon, efisiensi energi, pengelolaan limbah) dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat sekitar melalui berbagai program tanggung jawab sosial.

4. Memberikan nilai tambah terbaik untuk seluruh pemangku kepentingan (stakeholders). SIG bertekad untuk menciptakan nilai tidak hanya bagi pemegang saham, tetapi juga bagi karyawan, pemasok, mitra bisnis, komunitas lokal, dan pemerintah, melalui praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan.
5. Menjadikan sumber daya manusia sebagai pusat pengembangan perusahaan. Perusahaan mengakui pentingnya sumber daya manusia sebagai aset strategis. Oleh karena itu, SIG berinvestasi dalam pengembangan kompetensi, kesejahteraan, dan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi karyawan.

Selain visi dan misi tersebut, SIG juga mengimplementasikan nilai-nilai inti BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai panduan budaya kerja dan perilaku seluruh insan perusahaan.



BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Faktor Strategis Internal dan Faktor Strategis Eksternal PT. SIG

Dari hasil identifikasi terhadap lingkungan internal dan eksternal yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diidentifikasi bahwa yang menjadi faktor internal dan faktor eksternal di PT. SIG sebagai berikut:

5.1.1. Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)

Analisa lingkungan internal dilakukan dengan cara melakukan observasi kondisi internal terkait kekuatan dan kelemahan PT. SIG dari hasil observasi/pengamatan.

Hasil dari studi literature dan observasi/pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kemudian dilakukan validasi kepada personil di dalam dan diluar perusahaan. Adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 Responden yang dipilih mewakili masing-masing fungsi di perusahaan dan stake holder eksternal yang menjadi mitra strategis dalam menjalankan operasional perusahaan.

FAKTOR KEKUATAN (STRENGTHS)

1. PT. SIG memiliki reputasi yang kuat di pasar semen dan CRM yang baik
2. Produk PT. SIG memiliki kualitas yang tinggi.
3. Jaringan distribusi PT. Semen Indonesia sangat luas dan Implementasi KAM Pelanggan dg baik
4. Merek produk PT. SIG dikenal luas oleh konsumen.
5. PT. SIG memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam KAM

6. Kapasitas produksi PT. SIG besar
7. Produk PTSIG menjadi referensi untuk project - project besar.
8. Pabrik dan Fasilitas Produkdi PTSIG teknologi yang Unggul
9. Keberlanjutan lingkungan menjadi bagian dari strategi PT. Semen Indonesia.
10. PT. SIG menjadi market leader di Indonesia.

FAKTOR KELEMAHAN (WEAKNESSES)

1. Harga Jual produk PTSIG lebih tinggi dibandingkan Produk sejenis dari Brand lain.
2. Tidak semua plant pabrik menyediakan kebutuhan jenis produk yang market butuhkan
3. Kemampuan PT. SIG dalam Supply Chain/Rantai Pasok dari Pabrik ke Project.
4. Kecepatan dalam merespon terhadap perubahan pasar kurang cepat.
5. Tingkat kepuasan pelanggan masih perlu ditingkatkan.
6. Focus PT. SIG kurang terhadap Market segment Non Project/Retail.
7. Keterbatasan PTSG dalam Digital Marketing.
8. Kurangnya inovasi dalam pemasaran produk.
9. Kecepatan PTSIG dalam upaya merebut customer attention.
10. Kurangnya penguatan chanel distributor PT SIG dengan pelanggan semen curah di Area.

5.1.2. Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Analisa lingkungan internal dilakukan dengan cara melakukan observasi kondisi internal terkait kekuatan dan kelemahan PT. SIG dari hasil observasi/pengamatan.

Hasil dari studi literature dan observasi/pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kemudian dilakukan validasi kepada personil di dalam perusahaan. Adapun responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah customer pareto. Responden yang dipilih mewakili masing-masing fungsi di perusahaan dan responden merupakan strategic partner manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan.

FAKTOR PELUANG (OPPORTUNITIES)

1. Pertumbuhan infrastruktur di Indonesia membuka peluang pasar.
2. Permintaan untuk produk ramah lingkungan semakin meningkat.
3. Teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi produksi PT. SIG.
4. Peningkatan penjualan PT. SIG ke pasar project retail masih memungkinkan bertumbuh.
5. Peningkatan kemitraan strategis PT. SIG dengan perusahaan lain dapat meningkatkan daya saing
6. Peningkatan kesadaran akan kualitas konstruksi dapat meningkatkan permintaan pasar PT. SIG.
7. Digitalisasi dalam pemasaran dapat menjangkau lebih banyak konsumen PT. SIG.
8. Program pemerintah untuk pembangunan infrastruktur dapat mendukung penjualan PT. SIG
9. Peluang untuk mengembangkan produk baru sesuai kebutuhan pasar PT. SIG.
10. Kesempatan untuk meningkatkan layanan pelanggan PT. SIG melalui teknologi.

FAKTOR ANCAMAN (THREATS)

1. Persaingan yang ketat dari perusahaan semen lain PT. SIG.
2. Fluktuasi harga bahan baku dapat mempengaruhi biaya produksi PT. SIG.
3. Tidak bertumbuhnya ekonomi dapat mengurangi permintaan semen PT. SIG.
4. Pergeseran pelanggan semen PT. SIG dari market infrastruktur ke industrial
5. Perubahan regulasi lingkungan dan ODOL yang dapat menambah biaya PT. SIG.
6. Ancaman produk substitusi dari bahan bangunan alternatif PT. SIG.
7. Ketidakpastian politik dapat mempengaruhi investasi dalam konteks PT. SIG
8. Perubahan tren pasar yang cepat, fluktuasi Demand & Customer Shifting di industri semen.
9. Ancaman dari perusahaan asing yang masuk ke pasar Indonesia dalam konteks Persaingan dan Market PT. SIG
10. Bertumbuhnya plant produksi dari competitor PT. SIG.

5.2. Menentukan Matrik IFAS dan EFAS

Faktor-faktor strategis perusahaan dianalisis melalui Tabel IFAS dan EFAS setelah terlebih dahulu diberikan bobot berdasarkan tingkat pengaruhnya. Bobot dan rating ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan peluang (dampak positif), serta kelemahan dan ancaman (dampak negatif), sehingga dapat diketahui faktor mana yang paling berpengaruh dalam menentukan arah strategi perusahaan:

Tabel 5.1
Penentuan Nilai Bobot IFAS

No.	Variabel	JUMLAH	BOBOT	RATING	SKOR
Variabel Kekuatan			BOBOT	RATING	SKOR
1	PT. Semen Indonesia memiliki reputasi yang kuat di pasar semen dan CRM yang baik	150	0,103	3,00	0,31
2	Produk PT. Semen Indonesia memiliki kualitas yang tinggi	145	0,100	2,90	0,29
3	Jaringan distribusi PT. Semen Indonesia sangat luas dan Implementasi KAM Pelanggan dg baik	149	0,102	2,98	0,30
4	Merek PT. Semen Indonesia dikenal luas oleh konsumen.	149	0,102	2,98	0,30
5	PT. Semen Indonesia memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam KAM	145	0,100	2,90	0,29
6	Kapasitas produksi PT. Semen Indonesia besar	145	0,100	2,90	0,29
7	PT. Semen Indonesia menjadi referensi untuk project - project besar.	140	0,096	2,80	0,27
8	Pabrik dan Fasilitas Produksi PTSIG memiliki teknologi produksi yang unggul	144	0,099	2,88	0,28
9	Keberlanjutan lingkungan menjadi bagian dari strategi PT. Semen Indonesia.	140	0,096	2,80	0,27
10	PT. Semen Indonesia menjadi market leader di Indonesia.	150	0,103	3,00	0,31
SUBTOTAL		1457	1	29,14	2,92

No.	Variabel Kelemahan		BOBOT	RATING	SKOR
1	Harga Jual produk PTSIG lebih tinggi dibandingkan Produk sejenis dari Brand lain	137	0,099	2,74	0,27
2	Tidak semua plant pabrik menyediakan kebutuhan jenis produk yang market butuhkan	133	0,096	2,66	0,26
3	Kemampuan PTSIG dalam Suply Chain/Rantai Pasok dari Pabrik ke Project.	134	0,097	2,68	0,26
4	Kecepatan dalam merespon terhadap perubahan pasar kurang cepat.	137	0,099	2,74	0,27
5	Tingkat kepuasan pelanggan masih perlu ditingkatkan.	146	0,105	2,92	0,31
6	Focus PTSIG kurang terhadap Market segment Non Project/Retail.	139	0,100	2,78	0,28
7	Keterbatasan PTSIG dalam Digital Marketing.	137	0,099	2,74	0,27
8	Kurangnya inovasi dalam pemasaran produk.	139	0,100	2,78	0,28
9	Kecepatan PTSIG dalam upaya merebut customer attention.	139	0,100	2,78	0,28
10	Kurangnya penguatan chanel distributor PTSIG dengan pelanggan semen curah di Area	146	0,105	2,92	0,31
SUBTOTAL		1387	1	27,74	2,78
TOTAL SCORE		X 2,85			

Dari data diatas dapat diketahui average total score dari variable kekuatan dan kelemahan sebesar 0,28, sehingga IFAS dengan score lebih dari 0,28 yang dapat disimpulkan faktor dominan IFAS adalah sebagai berikut :

1. PT. SIG memiliki reputasi yang kuat di pasar semen. (factor kekuatan) dengan score 0,31
2. PT. SIG menjadi market leader di Indonesia. (factor kekuatan) dengan score 0,31
3. Kurangnya penguatan chanel distributor PT. SIG dengan pelanggan semen curah di Area. (factor kelemahan) dengan score 0,31
4. Jaringan Distribusi PT. SIG yang sangat luas. (factor kekuatan) dengan score 0,30

5. Merek Produk PT. SIG dikenal luas oleh konsumen. (factor kekuatan) dengan score 0,30
6. Produk PT. Semen Indonesia memiliki kualitas yang tinggi. (factor kekuatan) dengan score 0,29
7. PT. SIG memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam KAM/ Implementasi Key Account Management. (factor kekuatan) dengan score 0,29
8. Kapasitas produksi PT. Semen Indonesia besar. . (factor kekuatan) dengan score 0,29
9. Pabrik dan Fasilitas Produk PT. SIG memiliki teknologi produksi yang Unggul. (factor kekuatan) dengan score 0,28
10. Fokus PT. SIG kurang terhadap Market segment Non Project/Retail. (factor kelemahan) dengan score 0,28
11. Kurangnya inovasi dalam pemasaran produk. . (factor kelemahan) dengan score 0,28
12. Kurangnya kecepatan PT. SIG dalam upaya merebut customer attention. (factor kelemahan) dengan score 0,28
13. Tingkat kepuasan pelanggan masih perlu ditingkatkan. (factor kelemahan) dengan score 0,31

Dari total 20 factor kekuatan dan kelemahan PT. SIG, terdapat 8 factor kekuatan dan 5 factor kelemahan yang menjadi factor dominan dalam IFAS dan total nilai score sebesar 2.85

Tabel 5.2
Penentuan Nilai Bobot EFAS

No.	Variabel		BOBOT	RATING	SKOR
Variabel Peluang					
1	Pertumbuhan infrastruktur di Indonesia membuka peluang pasar.	156	0,108	3,12	0,34
2	Permintaan untuk produk ramah lingkungan semakin meningkat.	146	0,101	2,92	0,30
3	Teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi produksi SIG.	150	0,104	3	0,31
4	Peningkatan penjualan SIG ke pasar project retail masih memungkinkan bertumbuh	142	0,099	2,84	0,28
5	Peningkatan kemitraan strategis SIG dengan perusahaan lain dapat meningkatkan daya saing	144	0,100	2,88	0,29
6	Peningkatan kesadaran akan kualitas konstruksi dapat meningkatkan permintaan pasar SIG	149	0,104	2,98	0,31
7	Digitalisasi dan CRM dalam pemasaran dapat menjangkau & Engagement yg lebih baik ke konsumen SIG.	138	0,096	2,76	0,26
8	Program pemerintah untuk pembangunan infrastruktur dapat mendukung penjualan SIG curah.	141	0,098	2,82	0,28
9	Peluang untuk mengembangkan produk baru sesuai kebutuhan pasar SIG curah	135	0,094	2,7	0,25
10	Kesempatan untuk meningkatkan layanan pelanggan SIG melalui teknologi.	138	0,096	2,76	0,26
SUBTOTAL		1439	1	28,78	2,88
Variabel Ancaman					
1	Persaingan yang ketat dari perusahaan semen lain SIG.	156	0,108	3,12	0,34
2	Fluktuasi harga bahan baku dapat mempengaruhi biaya produksi SIG.	149	0,103	2,98	0,31
3	Tidak bertumbuhnya ekonomi dapat mengurangi permintaan semen SIG.	139	0,096	2,78	0,27
4	Pergeseran pelanggan semen SIG dari market infrastruktur ke industrial.	145	0,100	2,9	0,29
5	Perubahan regulasi lingkungan dan ODOL yang dapat menambah biaya SIG.	145	0,100	2,9	0,29
6	Ancaman produk substitusi dari bahan bangunan alternatif SIG curah	139	0,096	2,78	0,27
7	Ketidakpastian politik dapat mempengaruhi investasi dalam konteks SIG.	146	0,101	2,92	0,30
8	Perubahan tren pasar yang cepat dan fluktuatif industri semen.	138	0,096	2,76	0,26
9	Ancaman dari perusahaan asing yang masuk ke pasar Indonesia dalam konteks SIG.	143	0,099	2,86	0,28
10	Bertumbuhnya plant produksi dari kompetitor SIG	144	0,100	2,88	0,29
SUBTOTAL		1444	1	28,88	2,89
TOTAL SCORE			1		2,89

Y 2,89

Dari data diatas dapat diketahui average total score dari variable kekuatan dan kelemahan sebesar 0,29 dapat disimpulkan faktor dominan IFAS adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan infrastruktur di Indonesia membuka peluang pasar. (factor peluang) dengan score 0,34
2. Persaingan yang ketat dari perusahaan semen lain PT. SIG. (factor ancaman) dengan score 0,34
3. Teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi produksi PT. SIG. (factor peluang) dengan score 0,31
4. Peningkatan kesadaran akan kualitas konstruksi dapat meningkatkan permintaan pasar PT. SIG (factor peluang) dengan score 0,31

5. Fluktuasi harga bahan baku dapat mempengaruhi biaya produksi PT. SIG. (factor ancaman) dengan score 0,31
6. Permintaan untuk produk ramah lingkungan semakin meningkat. (factor peluang) dengan score 0,30
7. Ketidakpastian politik dapat mempengaruhi investasi dalam konteks PT. SIG. (factor ancaman) dengan score 0,30
8. Peningkatan kemitraan strategis PT. SIG dengan perusahaan lain dapat meningkatkan daya saing (factor peluang) dengan score 0,29
9. Pergeseran pelanggan semen PT. SIG dari market infrastruktur ke industrial. (factor ancaman) dengan score 0,29
10. Perubahan regulasi lingkungan dan ODOL yang dapat menambah biaya PT. SIG. . (factor ancaman) dengan score 0,29
11. Bertumbuhnya plant produksi dari kompetitor PT. SIG (factor ancaman) dengan score 0,29

Dari total 20 factor peluang dan ancaman PT. SIG, terdapat 5 factor peluang dan 6 factor ancaman yang menjadi factor dominan dalam EFAS dan total nilai score sebesar 2.89

IFAS (Internal Factor Analysis Summary) adalah alat untuk mengevaluasi faktor internal perusahaan, yaitu kekuatan (Strengths) dan kelemahan (Weaknesses). Setiap faktor diberi bobot berdasarkan kepentingannya dan peringkat berdasarkan seberapa baik perusahaan menanggapi faktor tersebut. Skor total IFAS menunjukkan seberapa kuat posisi internal perusahaan secara keseluruhan.

- Skor IFAS > 2.5 umumnya menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang kuat (lebih banyak kekuatan daripada kelemahan).
- Skor IFAS < 2.5 umumnya menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang lemah (lebih banyak kelemahan daripada kekuatan).
- Skor IFAS $= 2.5$ menunjukkan posisi internal yang netral.

(sumber ; Rangkuti 1998, adrie frans assa, 2009)

EFAS (External Factor Analysis Summary) adalah alat untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan, yaitu peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats). Sama seperti IFAS, setiap faktor diberi bobot dan peringkat. Skor total EFAS menunjukkan seberapa baik perusahaan merespons peluang dan ancaman di lingkungannya.

- Skor EFAS > 2.5 umumnya menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan/atau menghadapi ancaman dengan baik.
- Skor EFAS < 2.5 umumnya menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu memanfaatkan peluang dan/atau menghadapi ancaman.
- Skor EFAS $= 2.5$ menunjukkan posisi eksternal yang netral.

(sumber ; Rangkuti 1998, adrie frans assa, 2009)

5.3. Matrik Analisis SWOT

Dari hasil analisis IFEM, EFEM dan profil kompetitif dapat dijadikan acuan untuk menyusun matrik analisis SWOT, matrik analisis SWOT disajikan sebagai berikut:

5.3.1. Matrik Internal – Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal suatu organisasi. Matriks ini terdiri dari sembilan kotak yang dibagi ke dalam tiga bagian utama, yaitu pertumbuhan (growth), menjaga kestabilan (stability), dan pemanenan atau divestasi (harvest/divest). Sumbu horizontal pada matriks ini merepresentasikan faktor internal, yakni kekuatan dan kelemahan perusahaan, yang diperoleh melalui analisis matriks IFEM (Internal Factor Evaluation Matrix). Sementara itu, sumbu vertikal mencerminkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dirangkum dari hasil analisis matriks EFEM (External Factor Evaluation Matrix).

The IFEM WeightScore = 2.85

Matrix IE		Strong 3.0 to 4.0	Average 2.0 to 2.99	Weak 1.0 to 1.99
High 3.0 to 4.0	I Grow & Build	II Grow & Build	III Hold & Maintain	
Medium 2.0 to 2.99	IV Grow & Build	V Hold & Maintain	VI Harvest/ Divest	
Low 1.0 to 1.99	VII Hold & Maintain	VIII Harvest/ Divest	IX Harvest/ Divest	

Gambar 5.1
Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE adalah alat strategis yang digunakan untuk menganalisis dan memvisualisasikan posisi kompetitif sebuah unit bisnis atau perusahaan. Matriks ini mempertimbangkan dua dimensi utama:

Lingkup Eksternal (External Factor Analysis - EFE): Mengukur daya tarik

lingkungan industri dan peluang/ancaman eksternal. Dalam konteks ini, "Growth & Build" menunjukkan bahwa lingkungan eksternal sangat menarik, banyak peluang, dan pasar sedang berkembang. Ini biasanya mengacu pada skor EFE yang tinggi.

Lingkup Internal (Internal Factor Analysis - IFE): Mengukur kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. "Hold & Maintain" menunjukkan bahwa meskipun ada kekuatan, ada juga area yang perlu dipertahankan atau diperbaiki tanpa investasi besar, atau mungkin menunjukkan skor IFE yang moderat.

Posisi "Growth & Build" di lingkup eksternal dan "Hold & Maintain" di lingkup internal bagi PTSIG dalam Penjualan Semen ke Pelanggan B2B menuntut pendekatan strategis yang seimbang. Dalam arti ekspansi dilakukan secara terperinci dan tidak harus dilakukan disemua lini secara besar-besaran, tetapi lebih kepada mengkapitalisasi peluang pertumbuhan yang ada secara efisien dengan sumber daya internal yang optimal. Dengan fokus pada penguatan posisi di pasar utama, inovasi yang terarah, efisiensi operasional yang ketat, dan pengelolaan risiko yang cermat, SIG dapat memaksimalkan potensi pertumbuhan di sektor infrastruktur sambil menjaga stabilitas dan profitabilitas Perusahaan.

5.3.2. Matriks Kuadran SWOT

Matriks Kuadran SWOT adalah alat visual yang membantu menganalisis posisi strategis suatu perusahaan berdasarkan hasil analisis IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary). Matriks ini mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk menentukan kuadran strategis di mana perusahaan berada, yang kemudian dapat mengarahkan perumusan strategi yang tepat.

Matriks Kuadran SWOT dibagi menjadi empat kuadran berdasarkan kombinasi skor IFAS dan EFAS, dengan titik tengah (rata-rata) di 2.5 untuk setiap sumbu.

Sumbu X pada matriks ini mewakili faktor internal (IFAS), di mana nilai kanan menunjukkan posisi internal yang kuat ($IFAS > 2.5$) dan nilai kiri menunjukkan posisi internal yang lemah ($IFAS < 2.5$).

Sumbu Y mewakili faktor eksternal (EFAS), di mana nilai atas menunjukkan posisi eksternal yang baik ($EFAS > 2.5$) dan nilai bawah menunjukkan posisi eksternal yang buruk ($EFAS < 2.5$).

Berikut adalah keempat kuadran tersebut:

1. Kuadran I: Agresif (Strengths - Opportunities)

- Posisi: IFAS tinggi, EFAS tinggi.
- Ciri-ciri: Perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan berada dalam lingkungan yang penuh peluang.
- Strategi yang Direkomendasikan: Perusahaan harus mengambil strategi agresif dengan memanfaatkan sepenuhnya kekuatan internal untuk merebut peluang yang ada. Ini bisa berarti ekspansi, inovasi produk, atau penetrasi pasar yang lebih dalam.

2. Kuadran II: Diversifikasi (Weaknesses-Opportunities)

- Posisi: IFAS rendah, EFAS tinggi.
- Ciri-ciri: Perusahaan memiliki kelemahan internal tetapi berada dalam lingkungan yang penuh peluang.
- Strategi yang direkomendasikan: Perusahaan perlu menganalisis dan melakukan perbaikan atau improvement di area yang menjadi

kelemahan internal terlebih dahulu agar dapat memanfaatkan peluang. Strategi yang mungkin termasuk diversifikasi produk/pasar untuk mengurangi ketergantungan pada area yang lemah, perbaikan internal, dan atau Eksternal salah satunya dengan memperkuat Mitra Startegis (Engagement dengan Pelanggan, Influencer/Pengambil Kebijakan di Pelanggan/Project) maupun Regulator.

3. Kuadran III: Defensif (Weaknesses-Threats)

- Posisi: IFAS rendah, EFAS rendah.
- Ciri-ciri: Perusahaan memiliki kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal.
- Strategi yang Direkomendasikan: Ini adalah posisi yang paling sulit. Perusahaan harus mengambil strategi defensif untuk meminimalkan dampak kelemahan dan ancaman. Ini bisa berarti retrenchment (pengurangan skala operasi), divestasi (penjualan aset), likuidasi, atau berfokus pada efisiensi biaya. Tujuan utamanya adalah bertahan hidup dan meminimalkan kerugian.

4. Kuadran IV: Stabil/Berbalik (Strengths-Threats)

- Posisi: IFAS tinggi, EFAS rendah.
- Ciri-ciri: Perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat tetapi menghadapi ancaman eksternal yang signifikan.
- Strategi yang Direkomendasikan: Perusahaan harus menggunakan kekuatan internalnya untuk mengatasi atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini bisa berarti melakukan diferensiasi produk,

berinovasi untuk menciptakan hambatan bagi pesaing, lobi pemerintah, atau mencari ceruk pasar yang lebih aman. Strategi ini sering disebut strategi turnaround atau stabilitas.

Dari Analisis di atas didapatkan Nilai sebagai berikut :

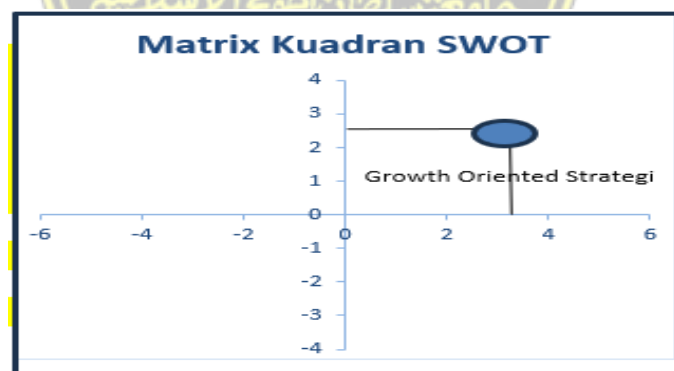
- Skor IFAS = 2.85
- Skor EFAS = 2.89

Dari Hasil tersebut dalam Peta matriks kuadran SWOT didapatkan hasil dengan Interpretasi sebagai berikut :

- Skor IFAS 2.85: Lebih besar dari 2.5, menunjukkan posisi internal yang kuat.
- Skor EFAS 2.89: Lebih besar dari 2.5, menunjukkan posisi eksternal yang baik (banyak peluang atau mampu mengatasi ancaman).

Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa saat ini Perusahaan yang menjadi Obbyek Penelitian ini berada di Kuadran I (Agresif).

Sumbu X pada matriks ini mewakili faktor internal (IFAS), dengan score nilai 2.85 dan sumbu Y matriks ini mewakili factor eksternal (EFAS), dengan score nilai 2,89.



Gambar 5.2
Hasil Matriks Kuadran SWOT

Sesuai Hasil Analisis yang menunjukkan posisi Perusahaan saat ini berada

di Kuadran Agresif, maka *Strategi* yang direkomendasikan adalah memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki untuk meningkatkan Penjualan dan Merebut kembali peluang pasar yang ada. Beberapa implikasi strategis yang mungkin dapat digunakan adalah:

- Ekspansi Pasar, Potensi demand dan berdasarkan Demografis Jawa Tengah/DIY masih mempunyai Area Pertumbuhan yang besar sebagaimana diketahui bahwa saat ini ada pergeseran Industr dari Jawa Barat ke Jawa Tengah. Ada Kawasan Industri yang dibangun di beberapa Daerah dan ini menjadi Opportunity untuk Pengembangan Pasar.
- Peningkatan Kapasitas Distribusi, Dstrategi dapat dilakukan dengan adanya Source Plant (Fasilitas Produksi PT SIG) yang dekat dengan Market yaitu Pabrik PTSIG yang berlokasi di Jawa Tengah dan DIY.
- Inovasi Produk dan Layanan, Strategi ini menjadi salau satu terobosan diantaranya dengan diproduksi Produk “Green Cement”, yang menjadi salah satu Produk yang diinisiasi oleh Perusahaan dalam Upaya mendukung kebijakan Pemerintah dalam Industri Hijau dan Penerapan ESG Perusahaan secara berkelanjutan.
- Akuisisi atau Kemitraan Strategis, Salah satu Inisiatif Peningkatan Penjualan dan Engagement kepada Pelanggan adalah dengan Reaktivasi/Akuisisi “New Customer”, Peningkatan saluran Penjualan baik Pelanggan Lnasung maupun Chanel Distribution. Kemitraan juga menjadi salah satu Inisiatif yang “Prudent” dimana hal ini juga menjadi salah satu hal penting dalam implementasi Key Account Management dari tahap basic ke tahap yang lebih advanced yaitu interdependent dan integrated (dalam teori Marketing

Morgan, merupakan bagian dari Marketing Strategy, Capability, Resources, Strategy dan Implementation).

- Peningkatan Efisiensi Operasional, dilakukan dengan Meningkatkan dan Implementasi dari Operasional Exceclent, Production Excelent dan Distribusi yang Efective, Effisien berdasarkan Bench Mark Industri Sejenis.
- Memperkuat Manajamen Pemasaran : Inisiatif Strategis dilakukan dengan memperkuat mulai dari Marketing Intelegent, Data/Dasboard, Penegelolaan Brand Management, Jumlah Universe Demand dan Pelanggan, Demografi, Karakteristik Pelanggan sehingga dapat dirumuskan Strategi Implementasi dengan mempertimbangan Strenght/Weaknes, Perubahan Perilaku Pelanggan, Project Leads yang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

5.3.3. Matriks BCG

Matriks Boston Consulting Group (BCG) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi portofolio unit bisnis atau produk berdasarkan dua dimensi utama: Pangsa Pasar Relatif dan Tingkat Pertumbuhan Pasar. Dalam konteks laporan ini, matriks BCG akan diterapkan untuk menganalisis posisi strategis segmen semen curah dari pemain utama di Jawa Tengah pada tahun 2024.

Tabel dibawah ini menyajikan data kunci yang digunakan sebagai dasar untuk analisis Matriks BCG, memberikan gambaran komparatif antara pemain utama di industri semen untuk market B2B/Pelanggan semen curah di Jawa Tengah. Matriks BCG membutuhkan dua sumbu: pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar. Karena data pangsa pasar spesifik untuk market B2B/Pelanggan semen curah di Jawa Tengah tidak tersedia secara langsung, tabel ini sangat berharga

karena mengumpulkan data proxy terbaik yang tersedia, seperti pangsa pasar di Pulau Jawa, kapasitas produksi di Jawa Tengah, dan pertumbuhan volume perusahaan. Dengan membandingkan pertumbuhan volume penjualan masing-masing perusahaan terhadap pertumbuhan pasar semen curah nasional, dapat diidentifikasi unit bisnis yang berpotensi menjadi "Stars" (pertumbuhan tinggi, pangsa pasar tinggi) atau "Cash Cows" (pertumbuhan rendah, pangsa pasar tinggi). Tabel ini akan menjadi dasar visualisasi Matriks BCG, memberikan gambaran strategis yang ringkas mengenai posisi kompetitif masing-masing pemain di segmen semen curah Jawa Tengah.

Pergerakan Market Share per Province : Jawa Tengah

Jateng	Des (MS)	YoY (+/-)	MoM (+/-)	YTD Des (MS)	YTD (+/-)
SIG	40,7	(27,6)	(1,1)	42,7	(25,9)
ITP	47,2	28,5	(0,6)	47,4	30,2
Others	12,1	(1,0)	1,7	9,9	(4,3)
Conch Ind.	0	0	0	0,0	0,0
Merah Putih	0,0	(1,4)	0,0	0,5	(2,0)
Singa Merah	3,1	(1,4)	(0,2)	2,9	(1,6)
BIMA	8,9	1,9	1,9	6,5	(0,7)

Gambar 5.3

Pergerakan Market Share Wilayah Jawa Tengah
(Sumber data ASI dan Data MS Perusahaan Semen lainnya)

Berikut adalah Matriks BCG (Boston Consulting Group) berdasarkan data tabel diatas. Matriks BCG menggunakan dua parameter utama:

- Market Share (pangsa pasar): direpresentasi oleh kolom "Des (MS)".
- Market Growth (pertumbuhan pasar): direpresentasi oleh YoY (+/-) atau MoM (+/-).

Langkah Analisis.

1. Tentukan rata-rata Market Share dan Market Growth sebagai garis pemisah.
2. Plot setiap perusahaan ke dalam 4 kuadran BCG:
 - Star: Market Share tinggi, Growth tinggi
 - Question Mark: Market Share rendah, Growth tinggi
 - Cash Cow: Market Share tinggi, Growth rendah
 - Dog: Market Share rendah, Growth rendah
3. Hitung Rata-rata
 - Rata-rata Market Share (Des MS) : (diambil dari data MS produsen semen)
 - $(40,7 + 47,2 + 12,1 + 0 + 0 + 3,1 + 8,9) / 7 = 112 / 7 \approx 16,0$
 - Rata-rata Growth (YoY) : (diambil dari data MS produsen semen)
 - $(-27,6 + 28,5 + (-1,0) + 0 + (-1,4) + (-1,4) + 1,9) / 7 = (-1,0) / 7 \approx -0,14$
4. Klasifikasi Kuadran
 - Market Share tinggi: $> 16,0$
 - Market Share rendah: $\leq 16,0$
 - Growth tinggi: $> -0,14$
 - Growth rendah: $\leq -0,14$

Tabel 5.3
Market Share dan Growth PT. SIG dan Kompetitor

Brand	Market Share	Growth (YoY)	Kuadran BCG
SIG	40,7	-27,6	Cash Cow
ITP	47,2	28,5	Star
Others	12,1	-1	Dog
Conch Ind.	0	0	Dog
Merah Putih	0	-1,4	Dog
Singa Merah	3,1	-1,4	Dog
BIMA	8,9	1,9	Question Mark

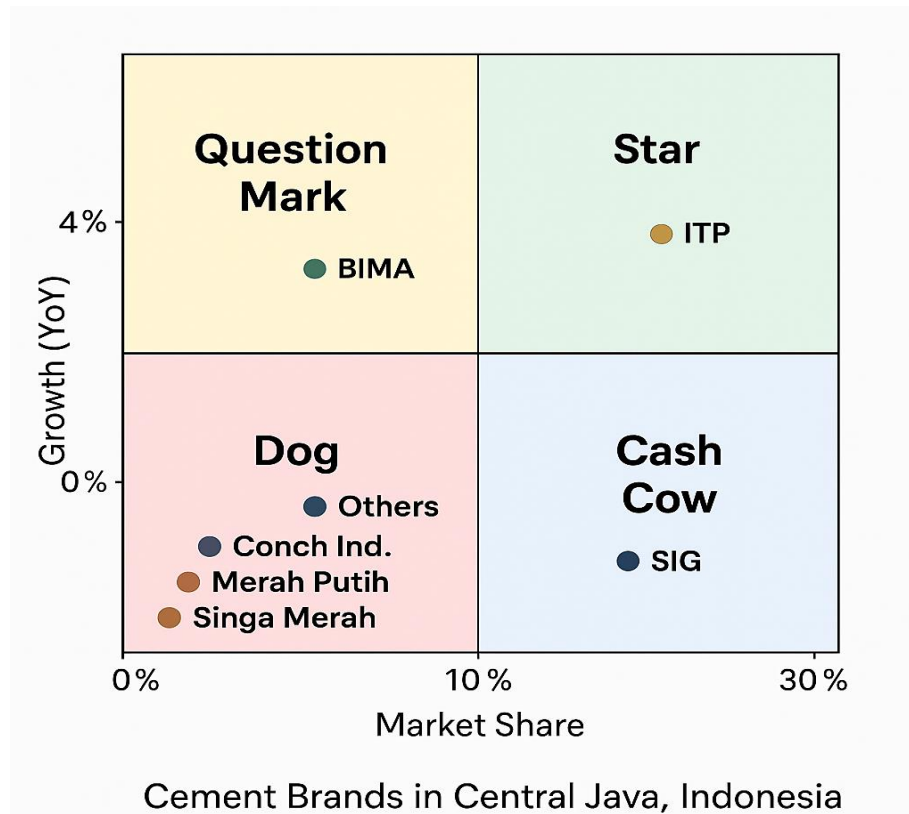
Dari table diatas diketahui bahwa

- ITP: Star (Market Share & Growth tinggi)
- SIG: Cash Cow (Market Share tinggi, Growth rendah)
- BIMA: Question Mark (Market Share rendah, Growth tinggi)
- Others, Conch Ind., Merah Putih, Singa Merah: Dog (Market Share & Growth rendah)

Posisi PT.SIG saat ini:

- PT.SIG berada di kuadran Cash Cow pada matriks BCG.
- Artinya: PTSIG memiliki pangsa pasar yang tinggi di Jawa Tengah, namun pertumbuhan pasarnya rendah (bahkan negatif YoY: -27,6%).
- Implikasi: PT.SIG adalah pemimpin pasar yang menghasilkan pendapatan besar, namun pasar yang ada di Wilayah tersebut sedang mengalami

penurunan (Realisasi Penjualan menunjukkan trend turun), atau shifting Pelanggan ke Pesiang, Demand turun, Market Competition yang tinggi atau stagnasi.



Gambar 5.4
Matriks BCG

Sebagai pemimpin pasar semen nasional dengan pangsa pasar domestik 51,9% pada Juni 2024, SIG diperkirakan memiliki pangsa pasar yang dominan di segmen semen curah Jawa Tengah. Dengan adanya Fasilitas Produksi Perusahaan (PTSIG) yaitu PT. Semen Gresik di Rembang, Jawa Tengah, dengan kapasitas produksi 3 juta ton per tahun dan target produksi 2,77 juta ton pada tahun 2024, semakin memperkuat dominasinya di wilayah tersebut. Akan tetapi meskipun Demand segmen semen curah nasional tumbuh 4,4% Yo , total volume penjualan grup SIG secara keseluruhan menunjukkan penurunan 5,8% YoY pada tahun 2024.

Penurunan volume semen curah di Kuartal IV 2024 sebesar 7,2% YoY juga mengindikasikan adanya volatilitas dalam mempertahankan pertumbuhan di segmen ini. Mengingat pangsa pasar yang dominan namun tantangan dalam pertumbuhan volume keseluruhan dan volatilitas di segmen curah, SIG berada di kuadran Cash Cow. Dimana SIG menghasilkan arus kas yang signifikan dari posisi pasar yang kuat, tetapi mungkin tidak menunjukkan pertumbuhan yang eksplosif di segmen semen curah Jawa Tengah dibandingkan pesaing yang lebih agresif.

Strategi untuk meningkatkan posisi *Perusahaan* (PTSIG) di Matriks BCG antara lain dapat dilakukan dengan :

1. Meningkatkan Pertumbuhan Pasar (Growth)

Dari Hasil Analisis BCG diatas untuk mendorong PTSIG bisa bergeser ke kuadran “*Star*” (Market/Pasar tinggi, Pertumbuhan tinggi), berikut dapat dilakukan langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Inovasi Produk & Diferensiasi untuk Meningkatkan Share dan Volume Penjualan.

- Ekspansi Pasar, yaitu melakukan pemetaan area dengan Potensi Demand, maupun Project leads yang masih besar dengan mempertimbang pertumbuhan dan rencana Pembangunan di Area – area baik di Kabupaten maupun Kota di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Promosi & Branding, Langkah merupak salah satu Enabler yang diperlukan dalam rangkan Implementasi Customer Relation Ship Management (CRM), Brand Management/Penguatan Brand
- Trading Terms 4P (Price, Product, Promotion & Place) dan

Engagement Program “Tailormade” sesuai dengan kebutuhan dan kondisi market di Area Perjualan secara spesifik. Startegi ini merupakan Inisiatif Strategi dimana dukungan terhadap Price, Product, Promotion, Place sangat diperlukan untuk meningkatkan Volume Penjualan, meningkatkan Customer Bonding, Produk PTSIG menjadi Produk yang menjadi Produk Reference/direkomendasi, Repeatable Customer/buyers, dan Marketing yang berkelanjutan dan “Istiqomah”.

- Digitalisasi & Layanan Online (Digital Marketing), Implementasi dan Pengembangan Digital mulai dari Order to Cash, Pengelolaan Pelanggan dengan menggunakan Platform Digital yang sudah ada, namun perlu dikembangkan sesuai kebutuhan dan dinamika Pasar terupdate di masing – masing Area, Pengelolaan Informasi Layanan Purna Jual dan Development yang diperlukan dalam rangka memberikan Value yang lebih baik dari sisi kemudahan, kenyamanan, keamanan layanan dan Efisiensi.

2. Menjaga Pangsa Pasar (Meningkatkan Share agar tidak tumbuh negatif).

- Memastikan Standard Kualitas Produk dan Layanan sdh sesuai dengan standard yang ditetapkan,
- Memastikan SLA yang ditetapkan sesuai Road to Map ke Pelanggan sudah sesuai dengan yang ditentukan. Baik Layanan dari sisi Jaminan Supply (Jumlah, Mutu, Waktu).
- Chanel dan Team Sales yang terus diimprove Knowledge, Skills dan Implementasi Key Account Management yang baik, Visit

Management dan Feed back yang cepat

- Maintain Customer Aktif, Peningkatan Jumlah Pelanggan, Dashboard Monitor yang baik untuk mendapatkan Informasi yang Update terkait dengan dinamika Pasar termasuk masuk pergerakan Pesainag di masing – masing Area Penjualan. Pantau pergerakan kompetitor dan lakukan inovasi secara berkala.

3. Efisiensi Operasional

- Biaya Produksi dan Operasioanl merupakan salah shal utama yang harus menjadi Inisiatif Strategi. Dengan Effisiensi Biaya Produksi (Cost of Goods Manufacturing) akan menjadi salah satu amunisi yang berguna untuk meningkatkan Daya saing di Market. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan Inovasi produksiMineningkatkan EffisiensiTingkatkan efisiensi COGM dan COGS untuk menekan biaya dan dan meningkatkan Profitability.
- Optimalkan rantai pasok dan logistik.
Jaminan Supply dan rantai pasok menjadi Inisiatif strategi yang harus dikembangkan baik Cara/Metode, Biaya maupun Waktu agar Komitement kepada Pelanggan dapat ditingkatkan sekaligus membantu Effisiensi, Kenyamanan Pelanggan agar Produktifitas Pelanggan dan Operasional terutama untuk Project base.

5.3.4. Matrik Grand Strategy

Sumber permasalahan sebenarnya bermula dari kelemahan internal organisasi di dalam menghadapi ancaman sebagai akibat kondisi persaingan bisnis.

Sedangkan sumber untuk memecahkan persoalan berangkat dari potensi yang dimiliki organisasi guna mensikapi peluang secara optimal. Atas dasar strategi internal dan eksternal ini dipergunakan untuk menyusun *grand strategy*.

Berdasarkan analisis SWOT yang komprehensif dan posisi *Perusahaan* saat ini dan implikasi strategis "Cash Cow" SIG dalam Matriks BCG serta posisi Sel IV & V yaitu ("Tumbuh & Bangun" secara keseluruhan, dengan internal "Pertahankan & Pelihara") dalam Matriks IE, strategi alternatif berikut telah dirumuskan. Strategi-strategi ini bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang SIG untuk pertumbuhan agresif sambil secara bersamaan mengatasi kelemahan dan memitigasi ancaman, dengan penekanan kuat pada efisiensi internal dan praktik berkelanjutan.

1. Strategi SO: Memanfaatkan Kekuatan untuk Memaksimalkan Peluang

a. SO1: Intensifikasi Ekspansi Pasar dan Diversifikasi:

Memanfaatkan fasilitas Tuban dan memaksimalkan Rembang dan cilacap untuk secara agresif menembus pasar baru dan yang sudah ada. Strategi ini memanfaatkan skala SIG dan infrastruktur untuk mengimbangi kelebihan pasokan domestik dan profitabilitas yang menurun dengan memanfaatkan permintaan yang terserap kompetitor

b. SO2: Penerapan ESG dalam industri semen khususnya untuk Produk Hijau di area pasar yang baru

Memanfaatkan komitmen kuat SIG terhadap keberlanjutan dan R&D untuk secara agresif memasarkan dan memperluas portofolio produk semen hijau dan turunan inovatif (misalnya, batu bata interlock presisi). Ini

menargetkan proyek-proyek yang sadar lingkungan dan program perumahan pemerintah, membedakan SIG di pasar yang sensitif terhadap harga.

c. SO3: Memperkuat Dominasi Pasar Regional melalui strategy akuisisi dan KAM di area yang menjadi target pengembangan pasar

Key Account Management (KAM) memegang peranan krusial dalam memperkuat dominasi pasar SIG, terutama di area target pengembangan pasar. KAM adalah pendekatan strategis untuk mengelola hubungan dengan pelanggan-pelanggan terbesar dan paling strategis (key account) perusahaan..

d. SO4: Strategy rantai pasok dan distribusi untuk mengamankan market dan supply ke pelanggan / project secara berkelanjutan

Memanfaatkan jaringan distribusi SIG yang luas dan kepemimpinan pasar untuk lebih menembus dan memperluas pangsa pasar di pasar regional yang tumbuh tinggi. Ini melibatkan strategi spesifik wilayah, berpotensi mengoptimalkan logistik dan saluran penjualan untuk memaksimalkan keuntungan dari area dengan permintaan yang meningkat.

2. Strategi WO: Mengatasi Kelemahan untuk Memanfaatkan Peluang

a. WO1: Meningkatkan Efisiensi Operasional melalui penerapan Teknologi

Mengatasi efisiensi operasional yang lebih rendah dan kerentanan biaya dengan berinvestasi dalam otomatisasi canggih, teknologi digital, dan proses produksi hemat energi. Ini memanfaatkan peluang untuk mengurangi biaya produksi (fokus keberlanjutan) dan meningkatkan profitabilitas, membuat SIG lebih kompetitif di pasar baru.

b. *WO2: Diversifikasi Bauran Energi dan Sumber Bahan Baku*

Memitigasi kerentanan terhadap harga batu bara yang bergejolak dengan mempercepat adopsi bahan bakar dan bahan baku alternatif (inisiatif keberlanjutan) dan memperluas sumber energi terbarukan (misalnya, panel surya) di seluruh operasi. Ini mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil tradisional, meningkatkan stabilitas biaya, dan selaras dengan peluang lingkungan.

c. *WO3: Mengembangkan Produk Semen baru untuk aplikasi khusus yang bernilai ekonomis tinggi.*

Mengatasi kontraksi pasar domestik dan persaingan harga yang ketat dengan memfokuskan upaya R&D pada pengembangan produk atau layanan semen curah khusus berkinerja tinggi untuk segmen niche tertentu yang bernilai tinggi. Ini menggerakkan SIG menjauh dari perang harga langsung dan menuju diferensiasi nilai tambah.

3. Strategi ST: Memanfaatkan Kekuatan untuk Memitigasi Ancaman

a. *ST1: Pengembangan produk yang berwawasan lingkungan (green cement) untuk memberikan value bagi pelanggan dan keberlangsungan lingkungan.*

Memanfaatkan komitmen keberlanjutan SIG yang kuat dan inovasi produk hijau untuk membedakan penawaran semen curahnya sebagai solusi premium yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Ini secara langsung memitigasi ancaman strategi harga rendah dari pemain baru dan kelebihan pasokan yang persisten dengan menciptakan proposisi nilai yang berbeda.

b. *ST2: Pengamanan stabilitas standart produk untuk menjamin penerimaan*

produk dipasar.

Memfaatkan kepemimpinan pasar SIG dan tata kelola perusahaan yang baik dalam memproduksi produk. Ini melibatkan mutu yang membuat persaingan yang adil, Upaya meengurangi kelebihan pasokan, dan menstabilkan harga, sehingga melindungi dari perang harga agresif dan ketidakstabilan pasar.

c. ST3: Mengoptimalkan Ketahanan Rantai Pasokan dan Pengendalian Biaya distribusi

Memfaatkan jaringan distribusi SIG yang luas dan fasilitas pelabuhan baru untuk mengoptimalkan logistik rantai pasokan dan manajemen inventaris. Strategi ini bertujuan untuk mengurangi dampak kenaikan biaya energi pada margin operasional dan memastikan pengiriman yang efisien dan hemat biaya, sehingga mempertahankan posisi pasar terhadap guncangan eksternal.

4. Strategi WT: Meminimalkan Kelemahan untuk Menghindari Ancaman

a. WT1: Optimalisasi fasilitas produksi yang belum optimal

Mengingat penurunan laba yang signifikan dan kelebihan pasokan domestik, pertimbangkan untuk memaksimalkan aset produksi semen curah domestik yang kurang efisien. Ini bertujuan untuk membebaskan modal dan sumber daya untuk usaha memitigasi kerugian finansial lebih lanjut.

b. WT2: Mengimplementasikan Program cost leadership untuk mencapai production dan operational excelent di semua fasilitas produksi dan supporting

Mengatasi penurunan laba bersih yang parah dan kerentanan terhadap

kenaikan biaya energi dengan mengimplementasikan program pemotongan biaya yang agresif di seluruh perusahaan. Program-program ini akan berfokus pada pengeluaran non-inti, redundansi operasional, dan investasi yang tidak penting untuk meningkatkan kesehatan keuangan jangka pendek dan ketahanan terhadap kontraksi pasar dan persaingan ketat. Strategi-strategi yang dihasilkan ini menunjukkan imperatif strategis ganda untuk semen curah SIG.

Strategi SO adalah langkah "Menyerang" yang agresif, secara langsung selaras dengan posisi "kuadran1" dan lingkungan eksternal "Tumbuh & Bangun". Ini berfokus pada pemanfaatan kekuatan untuk ekspansi pasar dan inovasi. Sebaliknya, strategi ST dan WT adalah langkah "Bertahan" dan "Meminimalkan", secara langsung mengatasi ancaman kritis seperti kelebihan pasokan, persaingan harga yang ketat, dan kenaikan biaya. Strategi WO adalah langkah "Meningkatkan", menargetkan kelemahan internal untuk memanfaatkan peluang. Portofolio yang seimbang ini sangat penting karena SIG adalah pemimpin pasar dengan potensi pertumbuhan di segmen tertentu, namun menghadapi tantangan profitabilitas yang signifikan dan pasar domestik yang sangat kompetitif dan kelebihan pasokan. Strategi-strategi ini mencerminkan kebutuhan untuk mengejar pertumbuhan di mana pun memungkinkan dilakukan secara bersamaan sekaligus memperkuat ketahanan, meningkatkan kesehatan operasional internal, dan memastikan ketahanan finansial.

5.3.5. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi dan memprioritaskan strategi alternatif. Ini menyediakan pendekatan sistematis untuk pengambilan keputusan, membantu organisasi membuat pilihan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kritis dan skor daya tarik. Kerangka kerja QSPM terdiri dari tiga komponen utama: Evaluasi Faktor Internal (IFE), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), dan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif itu sendiri. Elemen-elemen ini bekerja sama untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi, dan kemudian memprioritaskan strategi yang paling sesuai. Proses penyusunan QSPM melibatkan identifikasi faktor-faktor ini, penetapan bobot pada faktor-faktor ini berdasarkan kepentingannya, dan kemudian mengevaluasi daya tarik setiap strategi dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang teridentifikasi. Pendekatan sistematis ini memastikan bahwa strategi yang dipilih selaras dengan tujuan dan kapabilitas organisasi.

Meskipun QSPM lengkap memerlukan skor daya tarik numerik dan bobot yang tidak disediakan dalam analisis ini, penentuan prioritas kualitatif dapat dilakukan berdasarkan analisis SWOT, BCG, dan IE yang mendalam. Dengan mempertimbangkan posisi SIG sebagai "Cash Cow" yang menghadapi tantangan pasar saat ini (kontraksi permintaan, kelebihan kapasitas, persaingan ketat) namun memiliki potensi pertumbuhan jangka panjang yang kuat, serta kebutuhan untuk menyeimbangkan peluang eksternal "Growth & Build" dengan kehati-hatian internal "Hold & Maintain".

Tabel 5.4
Hasil Analisis SWOT - QPSM (Kekuatan dan Kelemahan)

No.	Variabel	BOBOT	S01		S02		S03		S04		W01		W02		W03	
No.	Variabel Kekuatan	BOBOT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	PT. Semen Indonesia memiliki reputasi yang kuat di pasar semen dan CRM yang baik	0,103	4	0,412	4	0,412	4	0,412	2	0,206	1	0,103	2	0,206	3	0,309
2	Produk PT. Semen Indonesia memiliki kualitas yang tinggi	0,100	2	0,206	3	0,309	4	0,412	3	0,309	1	0,103	2	0,206	3	0,309
3	Jaringan distribusi PT. Semen Indonesia sangat luas dan Implementasi KAM Pelanggan dg baik	0,102	4	0,412	4	0,412	4	0,412	3	0,309	1	0,103	2	0,206	3	0,309
4	Merek PT. Semen Indonesia dikenal luas oleh konsumen.	0,102	4	0,412	4	0,412	4	0,412	2	0,206	1	0,103	2	0,206	3	0,309
5	PT. Semen Indonesia memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam KAM	0,100	3	0,309	4	0,412	4	0,412	3	0,309	2	0,206	2	0,206	2	0,206
6	Kapasitas produksi PT. Semen Indonesia besar	0,100	4	0,412	4	0,412	4	0,412	3	0,309	1	0,103	2	0,206	2	0,206
7	PT. Semen Indonesia menjadi referensi untuk project - project besar.	0,096	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309	1	0,103	2	0,206	2	0,206
8	Pabrik dan Fasilitas Produksi PTSIG memiliki teknologi produksi yang unggul	0,099	3	0,309	4	0,412	4	0,412	3	0,309	4	0,412	2	0,206	4	0,412
9	Keberlanjutan lingkungan menjadi bagian dari strategi PT. Semen Indonesia.	0,096	2	0,206	4	0,412	4	0,412	3	0,309	1	0,103	1	0,103	4	0,412
10	PT. Semen Indonesia menjadi market leader di Indonesia.	0,103	4	0,412	3	0,309	4	0,412	3	0,309	1	0,103	1	0,103	2	0,206

No.	Variabel Kelemahan	BOBOT														
1	Harga Jual produk PTSIG lebih tinggi dibandingkan Produk sejenis dari Brand lain	0,099	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	4	0,412	3	0,309	3	0,309
2	Tidak semua plant pabrik menyediakan kebutuhan jenis produk yang market butuhkan	0,096	1	0,103	1	0,103	1	0,103	1	0,103	2	0,206	2	0,206	1	0,103
3	Kemampuan PTSIG dalam Supply Chain Rantai Pasok dari Pabrik ke Project.	0,097	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	2	0,206	2	0,206	3	0,309
4	Kecepatan dalam merespon terhadap perubahan pasar kurang cepat.	0,099	2	0,206	2	0,206	2	0,206	1	0,103	2	0,206	2	0,206	2	0,206
5	Tingkat kepuasan pelanggan masih perlu ditingkatkan.	0,105	2	0,206	3	0,309	2	0,206	1	0,103	2	0,206	3	0,309	3	0,309
6	Focus PTSIG kurang terhadap Market segment Non Project Retail.	0,100	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	4	0,412	2	0,206	3	0,309
7	Keterbatasan PTSIG dalam Digital Marketing.	0,099	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	3	0,309	2	0,206	2	0,206
8	Kurangnya inovasi dalam pemasaran produk.	0,100	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	3	0,309	3	0,309	4	0,412
9	Kecepatan PTSIG dalam upaya merebut customer attention.	0,100	1	0,103	3	0,309	2	0,206	1	0,103	3	0,309	3	0,309	3	0,309
10	Kurangnya penguatan chanel distributor PTSIG dengan pelanggan semen curah di Area	0,105	2	0,206	3	0,309	3	0,309	1	0,103	3	0,309	3	0,309	2	0,206

Tabel 5.6
Hasil Analisis SWOT - QPSM Peluang dan Ancaman

No.	Variabel Peluang	BOBOT														
1	Pertumbuhan infrastruktur di Indonesia membuka peluang pasar.	0,108	4	0,412	3	0,309	4	0,412	3	0,309	2	0,206	3	0,309	4	0,412
2	Pemintaan untuk produk ramah lingkungan semakin meningkat.	0,101	2	0,206	4	0,412	4	0,412	3	0,309	3	0,309	3	0,309	4	0,412
3	Teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi produksi SIG.	0,104	2	0,206	3	0,309	3	0,309	3	0,309	4	0,412	3	0,309	3	0,309
4	Peningkatan penjualan SIG ke pasar project retail masih memungkinkan bertumbuh	0,099	4	0,412	3	0,309	4	0,412	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309
5	Peningkatan kemitraan strategis SIG dengan perusahaan lain dapat meningkatkan daya saing	0,100	3	0,309	3	0,309	4	0,412	3	0,309	3	0,309	2	0,206	2	0,206
6	Peningkatan kesadaran akan kualitas konstruksi dapat meningkatkan permintaan pasar SIG	0,104	4	0,412	4	0,412	4	0,412	3	0,309	3	0,309	2	0,206	4	0,412
7	Digitalisasi dan CRM dalam pemasaran dapat meningkatkan & Engagement yg lebih baik ke konsumen SIG.	0,096	2	0,206	2	0,206	3	0,309	2	0,206	2	0,206	2	0,206	2	0,206
8	Program pemerintah untuk pembangunan infrastruktur dapat mendukung penjualan SIG curah.	0,098	4	0,412	3	0,309	3	0,309	2	0,206	3	0,309	3	0,309	3	0,309
9	Peluang untuk mengembangkan produk baru sesuai kebutuhan pasar SIG curah	0,094	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309	4	0,412
10	Kesempatan untuk meningkatkan layanan pelanggan SIG melalui teknologi.	0,096	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309	3	0,309	2	0,206	2	0,206

No.	Variabel Ancaman	BOBOT														
1	Persaingan yang ketat dari perusahaan semen lain SIG.	0,108	1	0,103	2	0,206	2	0,206	4	0,412	1	0,103	1	0,103	2	0,206
2	Fluktuasi harga bahan baku dapat mempengaruhi biaya produksi SIG.	0,103	1	0,103	1	0,103	2	0,206	4	0,412	2	0,206	1	0,103	2	0,206
3	Tidak bertumbuhnya ekonomi dapat mengurangi permintaan semen SIG.	0,096	1	0,103	1	0,103	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	2	0,206
4	Pereseran pelanggan semen SIG dari market infrastruktur ke industrial.	0,100	1	0,103	2	0,206	1	0,103	4	0,412	2	0,206	1	0,103	2	0,206
5	Perubahan regulasi lingkungan dan ODOl yang dapat menambah biaya SIG.	0,100	1	0,103	1	0,103	2	0,206	4	0,412	2	0,206	1	0,103	2	0,206
6	Ancaman produk substitusi dari bahan bangunan alternatif SIG curah	0,096	1	0,103	1	0,103	1	0,103	2	0,206	2	0,206	1	0,103	2	0,206
7	Ketidakpastian politik dapat mempengaruhi investasi dalam konteks SIG.	0,101	2	0,206	1	0,103	1	0,103	2	0,206	2	0,206	1	0,103	2	0,206
8	Perubahan tren pasar yang cepat dan fluktuatif industri semen.	0,096	2	0,206	1	0,103	1	0,103	2	0,206	2	0,206	1	0,103	2	0,206
9	Ancaman dari perusahaan asing yang masuk ke pasar Indonesia dalam konteks SIG.	0,099	1	0,103	1	0,103	1	0,103	2	0,206	2	0,206	1	0,103	2	0,206
10	Bertumbuhnya plant produksi dari kompetitor SIG	0,100	1	0,103	1	0,103	2	0,206	1	0,103	2	0,206	1	0,103	2	0,206
TOTAL SCORE		1		9,163		9,986		11,119		9,472		9,266		8,133		10,810

Analisis QSPM telah memberikan peta jalan strategis yang jelas bagi Semen Indonesia Group. Prioritaskan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan

peluang eksternal. Pergeseran ke "semen hijau" dan "premium" menunjukkan adaptasi terhadap tren keberlanjutan global dan permintaan pasar yang semakin canggih. Sementara itu, mempertahankan dominasi regional dan mengamankan kontrak jangka panjang adalah kunci untuk stabilitas dan pertumbuhan volume. Terakhir, fokus pada efisiensi rantai pasokan dan pengembangan niche menunjukkan upaya untuk mengelola risiko dan mencari area pertumbuhan yang memiliki margin lebih tinggi. Keberhasilan implementasi akan sangat bergantung pada kemampuan SIG untuk terus berinovasi, beradaptasi dengan dinamika pasar, dan mengelola sumber dayanya secara efektif di tengah lanskap industri semen yang kompetitif di Indonesia.

Berikut beberapa alternatif strategy dengan nilai score tertinggi yang lebih 50% dari total akumulasi nilai score ;

1. ST 1: Pengembangan produk yang berwawasan lingkungan (green cement) untuk memberikan value bagi pelanggan dan keberlangsungan lingkungan (Nilai score 11,119)

Strategi ini sangat selaras dengan konsep Diferensiasi Produk yang dipopulerkan oleh Michael Porter. Porter (1985) dalam bukunya *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* menyatakan:

"Strategi diferensiasi adalah untuk menjadi unik di beberapa dimensi yang dihargai secara luas oleh pembeli. Ini memilih satu atau lebih atribut yang dipandang penting oleh banyak pembeli, dan secara unik memposisikan diri untuk memenuhi kebutuhan tersebut." (Porter, 1985, hlm. 120).

Lebih lanjut, teori Resource-Based View (RBV) oleh Jay Barney (1991) dalam *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* menekankan

bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari sumber daya dan kapabilitas internal yang bernilai (valuable), langka (rare), tidak dapat ditiru (inimitable), dan tidak dapat digantikan (non-substitutable) (VRIN). Inovasi dalam produk "hijau" dan "premium" dapat menjadi sumber daya VRIN yang sulit ditiru oleh pesaing.

Peningkatan Kesadaran dan Regulasi Lingkungan: Di Indonesia, dorongan menuju keberlanjutan semakin kuat. Pemerintah terus mengeluarkan regulasi terkait emisi karbon (misalnya, Peraturan Menteri LHK No. 20 Tahun 2020 tentang Pengendalian Pencemaran Udara dari Sektor Industri), penggunaan energi terbarukan, dan praktik produksi yang lebih bersih. Konsumen, terutama proyek-proyek besar (infrastruktur berkelanjutan, bangunan hijau, data center), semakin memprioritaskan pemasok dengan jejak karbon rendah. Misalnya, proyek IKN Nusantara sangat menekankan aspek keberlanjutan dalam pemilihan material konstruksi.

Permintaan Pasar untuk Produk Ramah Lingkungan dan Berkinerja Tinggi:

- a. Semen Hijau: Permintaan untuk semen yang menggunakan bahan bakar alternatif (biomassa, limbah), mengurangi rasio klinker, atau memanfaatkan material sisa industri (fly ash, slag) terus meningkat. Perusahaan pengembang yang mengincar sertifikasi bangunan hijau (seperti Greenship dari Green Building Council Indonesia) secara eksplisit mencari material ini. SIG, melalui inovasi seperti penggunaan limbah biomassa di pabriknya, berada di posisi yang baik.

- b. Inovatif Premium: Proyek-proyek infrastruktur kompleks (terowongan bawah laut, jembatan bentang panjang, konstruksi lepas pantai) dan bangunan bertingkat tinggi membutuhkan semen dengan spesifikasi khusus: kekuatan sangat tinggi, waktu pengerasan cepat, ketahanan terhadap kondisi ekstrem (sulfat, klorida), atau sifat self-compacting. SIG, dengan kapabilitas R&D dan pengalaman panjang, memiliki potensi untuk mengembangkan dan memasarkan produk-produk niche premium ini. Persaingan di segmen ini lebih sedikit dan margin keuntungan lebih tinggi dibandingkan semen standar.

Kapasitas Inovasi SIG: SIG telah menunjukkan komitmen terhadap R&D dan keberlanjutan. Investasi dalam teknologi kiln yang lebih efisien, penggunaan bahan bakar alternatif, dan pengembangan produk turunan semen menjadi indikator kesiapan SIG dalam mengimplementasikan strategi ini. Tantangannya adalah mempercepat komersialisasi dan edukasi pasar terhadap keunggulan produk-produk ini.

2. **SO 3: Memperkuat Dominasi Pasar Regional melalui strategy akuisisi dan KAM di area yang menjadi target pengembangan pasar (Nilai score 11,118)**

Strategi ini mencerminkan konsep Penetrasi Pasar yang diusung oleh Igor Ansoff dalam matriks produk-pasar (Ansoff Matrix). Ansoff (1957) dalam artikelnya *Strategies for Diversification* menjelaskan:

"Penetrasi pasar adalah upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dalam pasar produk yang ada dengan produk yang ada." (Ansoff, 1957, hlm. 113).

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal SIG (misalnya, jaringan distribusi yang luas, kapasitas produksi, reputasi merek) untuk meraih peluang eksternal (pertumbuhan ekonomi regional, proyek infrastruktur di luar Jawa).

Pembangunan Infrastruktur di Luar Jawa: Pemerintah Indonesia terus mendorong pemerataan pembangunan melalui proyek-proyek infrastruktur

a. Jaringan Distribusi dan Logistik SIG:

SIG memiliki keunggulan kompetitif yang kuat dalam jaringan pabrik dan titik distribusi di seluruh Indonesia, termasuk di wilayah-wilayah terpencil. Ini memungkinkan mereka untuk memasok semen dengan biaya logistik yang lebih efisien dibandingkan pesaing yang mungkin hanya berfokus di Jawa.

b. Optimalisasi Key Account Management:

KAM sangat dibutuhkan kontribusinya secara maksimal supaya dapat mengukur market dan kinerja competitor yang tumbuh di beberapa wilayah, skala operasi dan efisiensi SIG seringkali yang menjadi perhatian. Area Market yang menjadi Target Market Development akan mejadi referensi untuk dilakukan Strategi Inisiatif SIG untuk dapat mengidentifikasi wilayah dengan pertumbuhan tinggi dan Level Quadrant Persaingan, dan mengoptimalkan “Product Presented in Area” dan upaya pemasarannya di Wilayah tersebut. Ini bisa berupa peningkatan frekuensi pengiriman, Trading Ter, 4Ps dan Aftersales serta Engagement Program yang kompetitif, atau peningkatan layanan purna jual.

c. Strategi Akuisisi/Kemitraan: SIG dapat mempertimbangkan akuisisi distributor lokal atau menjalin kemitraan strategis untuk mempercepat

penetrasi di wilayah-wilayah tertentu, terutama di daerah dengan tantangan logistik yang unik atau Blank Spot Area.

3. WO 3: Mengembangkan Produk Semen baru untuk aplikasi khusus yang bernilai ekonomis tinggi (Nilai score 10,809)

Strategi ini berakar pada Pemasaran spesifik (Niche Marketing), yang menekankan fokus pada segmen pasar yang sempit namun memiliki kebutuhan spesifik dan seringkali tidak dilayani dengan baik oleh pemain besar. Philip Kotler (2000) dalam Marketing Management menyatakan:

"Pemasar ceruk (niche marketer) memahami kebutuhan kelompok pelanggan yang sangat spesifik dan mengembangkan produk atau layanan yang secara unik memenuhi kebutuhan tersebut." (Kotler, 2000, hlm. 202).

Strategi ini adalah upaya untuk mengatasi kelemahan internal (misalnya, kurangnya diversifikasi produk untuk segmen yang sangat spesifik) dengan memanfaatkan peluang eksternal (adanya ceruk pasar yang belum terlayani).

Pembangunan Infrastruktur Spesifik: Indonesia menghadapi kebutuhan akan pembangunan infrastruktur yang semakin kompleks. Contohnya:

- a. Proyek Geotermal/Panas Bumi: Membutuhkan semen tahan panas dan korosi.
- b. Konstruksi Bawah Air/Maritim: Membutuhkan semen tahan air dan bahan kimia laut.
- c. Injeksi Sumur Minyak dan Gas: Membutuhkan semen dengan sifat rheologi khusus dan ketahanan tekanan tinggi.
- d. Precast/Prestressed Concrete: Membutuhkan semen dengan kekuatan awal

tinggi dan konsistensi yang sangat baik untuk produksi massal.

- e. Keterbatasan Penawaran di Pasar Konvensional: Pasar semen curah di Indonesia didominasi oleh produk semen Portland standar. Produk dengan spesifikasi khusus seringkali harus diimpor atau hanya diproduksi oleh pemain kecil dengan volume terbatas.
- f. Margin Keuntungan Lebih Tinggi: Segmen niche seringkali menawarkan margin keuntungan yang lebih tinggi karena pelanggan bersedia membayar lebih untuk solusi yang tepat dan tidak banyak opsi lain di pasar. Ini bisa menjadi cara bagi SIG untuk meningkatkan profitabilitas tanpa harus bersaing harga di pasar volume besar.
- g. Perluasan Kapabilitas R&D dan Produksi: Untuk strategi ini, SIG perlu menginvestasikan lebih banyak pada R&D untuk formulasi semen yang sangat spesifik, serta mungkin perlu adaptasi lini produksi untuk menangani batch yang lebih kecil dan lebih khusus.

4. **ST 3: Mengoptimalkan Ketahanan Rantai Pasokan dan Pengendalian Biaya distribusi (Nilai score 9,986)**

Strategi ini sangat relevan dengan konsep Manajemen Rantai Pasokan (Supply Chain Management - SCM) dan Manajemen Biaya (Cost Management).

Martin Christopher (2016) dalam Logistics & Supply Chain Management menekankan pentingnya ketahanan rantai pasokan:

"Ketahanan rantai pasokan adalah kemampuan suatu sistem untuk pulih dari gangguan, atau kembali ke keadaan semula setelah mengalami gangguan."
(Christopher, 2016, hlm. 287).

Sementara itu, Michael Porter (1985) juga membahas Keunggulan Biaya (Cost Leadership) sebagai salah satu strategi generik, di mana perusahaan bertujuan untuk menjadi produsen berbiaya rendah di industrinya. Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal SIG (skala ekonomi, jaringan logistik) untuk mengurangi ancaman eksternal (volatilitas harga, gangguan pasokan).

Volatilitas Harga Energi dan Bahan Baku: Indonesia masih sangat bergantung pada batu bara sebagai sumber energi utama untuk produksi semen. Fluktuasi harga batu bara global dan domestik menjadi ancaman signifikan bagi biaya produksi. Selain itu, harga bahan baku tambahan seperti gipsum atau bahan kimia juga dapat bergejolak.

Gangguan Rantai Pasokan Global/Domestik: Peristiwa seperti pandemi COVID-19, konflik geopolitik (misalnya, di Timur Tengah atau Eropa Timur yang memengaruhi harga komoditas), atau bencana alam di Indonesia dapat mengganggu pengiriman bahan baku atau distribusi produk jadi.

Skala Ekonomi dan Efisiensi SIG: Sebagai produsen terbesar, SIG memiliki daya tawar yang kuat dengan pemasok batu bara, energi, dan logistik. Mereka dapat menegosiasikan kontrak jangka panjang dengan harga yang lebih stabil.

Inisiatif Pengendalian Biaya, SIG telah secara aktif melakukan efisiensi operasional. Ini termasuk:

- a. Peningkatan Efisiensi Termal: Penggunaan teknologi kiln yang lebih efisien, optimasi proses pembakaran, dan pemanfaatan panas buang.
- b. Diversifikasi Sumber Energi: Peningkatan porsi penggunaan bahan bakar

alternatif (biomassa dari limbah pertanian, limbah kota) untuk mengurangi ketergantungan pada batu bara.

- c. Optimasi Logistik: Penggunaan transportasi multimoda (laut, kereta api, darat) untuk mengurangi biaya pengiriman, pengoptimalan rute, dan manajemen gudang yang efisien.
- d. Automatisasi dan Digitalisasi: Penggunaan teknologi industri 4.0 untuk memantau proses produksi secara real-time, mengidentifikasi inefisiensi, dan mengurangi kesalahan manusia.

Ketahanan Rantai Pasokan, SIG dapat membangun cadangan strategis untuk bahan baku kritis, menjalin hubungan dengan pemasok alternatif, dan mengembangkan sistem mitigasi risiko untuk mengantisipasi gangguan.

5. SO 2: Penerapan ESG dalam industri semen khususnya untuk Produk Hijau di area pasar yang baru (Nilai score 9,986)

Strategi ini berfokus pada Pemasaran Berkelanjutan (Sustainable Marketing) atau Pemasaran Hijau (Green Marketing). Polonsky (1994) mendefinisikan pemasaran hijau sebagai:

"Semua aktivitas yang dirancang untuk memfasilitasi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan dengan dampak lingkungan minimal." (Polonsky, 1994, hlm. 2).

Ini adalah strategi proaktif yang menggunakan kekuatan internal PT.SIG (posisi sebagai pemimpin industri, inisiatif keberlanjutan yang sudah ada) untuk menangkap peluang eksternal (permintaan pasar untuk produk hijau).

Citra Perusahaan dan Reputasi SIG: SIG sudah dikenal sebagai pemain besar yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan. Ini adalah aset berharga yang dapat dimanfaatkan untuk membedakan diri dari pesaing. Laporan keberlanjutan, sertifikasi ISO, dan partisipasi dalam inisiatif lingkungan dapat memperkuat citra ini.

Peningkatan Permintaan dari Sektor Korporasi dan Proyek Pemerintah antara lain : dengan bertumbuhnya Potensi New Market di Sektor Swasta, Retail, Residensial dan Industri maupun Konstruksi (Khususnya di Area Jawa Tengah dan DIY) seperti halnya Pembangunan Infrastruktur Bandara, Jalan Tol, dan Relokasi Industri dari Jawa Barat ke Area di Jawa Tengah, Pertumbuhan Kawasan Industri di Batang, Kendal, dan Area lain, jalan Tol Getaci, Cilacap, Jalur Trans Jawa JLS dan sebagainya yang memerlukan Strategi terintegrasi baik dan sisi Jaminan Supply, Product dan Efisiensi yang bisa membantu para stake holder PTSIG supaya bisa berkembang dan berkelanjutan. Dan PT.SIG dapat memposisikan diri sebagai mitra pilihan dengan keunggulan sebagai berikut :

- a. Sertifikasi dan Standar Bangunan Hijau: Tren bangunan hijau terus berkembang di Indonesia. Proyek-proyek yang mengincar sertifikasi Green Building (misalnya, Greenship) akan memprioritaskan material dengan nilai lingkungan yang baik (misalnya, bahan daur ulang, emisi rendah). SIG dapat mempromosikan bagaimana produknya berkontribusi pada pencapaian sertifikasi ini.
- b. Peluang Produk dan Branding: PTSIG sebagai BUMN menjadi pelopor kepemimpinan dalam produk hijau dapat menjadi alternatif bagi dunia

Konstruksi dalam memberikan Value, Pemasaran yang kuat, dan brand Image dalam Kontribusi mendukung Pemerintah dalam Kelestarian Lingkungan dan Produk yang berwawasan Lingkungan, Pelaksanaan ESG (Environmental, Social, Governance) dalam pengelolaan Perusahaan, dan konsumen yang semakin sadar lingkungan.

- c. Dukungan Konsumen Akhir (tidak langsung): Kepuasan Pelanggan menjadi kunci, terutama dengan berubahnya perilaku konsumen yang sudah semakin sadar akan Lingkungan. Maka reputasi keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan dapat memengaruhi persepsi publik dan dukungan tidak langsung terhadap merek.

6. SO 4: Strategi rantai pasok dan distribusi untuk mengamankan market dan supply ke pelanggan / project secara berkelanjutan (Nilai score 9,471)

Strategi ini berkaitan erat dengan konsep Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Management - CRM) dan Pemasaran Hubungan (Relationship Marketing). Morgan dan Hunt (1994) dalam artikel mereka The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing menekankan bahwa:

"Komitmen dan kepercayaan adalah variabel kunci dalam membangun hubungan jangka panjang yang sukses." (Morgan & Hunt, 1994, hlm. 22).

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal PT.SIG (kapasitas produksi besar, keandalan pasokan, reputasi) untuk menangkap peluang eksternal (proyek-proyek besar yang membutuhkan pasokan stabil).

- a. Proyek Infrastruktur Skala Besar dan Berkelanjutan: Indonesia memiliki agenda pembangunan infrastruktur yang ambisius, termasuk IKN Nusantara,

jalan tol baru, pelabuhan, dan pengembangan kawasan industri. Proyek-proyek ini membutuhkan pasokan semen yang sangat besar dan berkelanjutan selama bertahun-tahun.

- b. Pengembang Properti dan Kontraktor Besar: Pengembang properti berskala nasional dan kontraktor besar yang mengerjakan proyek multi-tahun (misalnya, kota baru, proyek perumahan massal) adalah target utama untuk kontrak jangka panjang. Mereka mencari kepastian pasokan, harga yang stabil, dan layanan yang andal.
- c. Stabilitas Pendapatan dan Perencanaan Produksi: Kontrak jangka panjang memberikan SIG stabilitas pendapatan yang lebih besar, mengurangi fluktuasi permintaan, dan memungkinkan perencanaan produksi yang lebih efisien. Ini meminimalkan risiko idle capacity atau overstock.
- d. Mengunci Pangsa Pasar dan Menangkal Pesaing: Dengan mengamankan kontrak jangka panjang, Produk SIG dapat mengunci sebagian besar permintaan dari pelanggan kunci, sehingga mempersulit pesaing untuk masuk atau merebut pangsa pasar. Ini menciptakan hambatan masuk yang signifikan.
- e. Hubungan Strategis: Kontrak jangka panjang seringkali melibatkan lebih dari sekadar transaksi jual beli. Ini dapat mencakup kolaborasi dalam logistik, pengembangan produk, atau bahkan dukungan teknis, yang semuanya memperkuat hubungan antara PT.SIG dan pelanggannya.
- f. Daya Tawar produk SIG: Dengan skala dan reputasinya, SIG memiliki daya tawar yang kuat untuk menegosiasikan persyaratan kontrak yang menguntungkan, *Economical/price* yang wajar dan *On time delivery*.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis posisi strategis *Perusahaan* (PTSIG) melalui pendekatan komprehensif menggunakan matriks analisis strategi. Hasil analisis Matriks Internal-Eksternal (IE) menunjukkan bahwa SIG berada pada kuadran “*Grow and Build*” dalam lingkup eksternal, mengindikasikan peluang pertumbuhan dan pengembangan yang kuat. Namun, dalam lingkup internal, SIG berada pada posisi “*Hold and Maintain*”, yang berarti perlu menjaga dan mengoptimalkan kekuatan internal yang ada. Selanjutnya, analisis *Matriks Boston Consulting Group* (BCG) menempatkan SIG pada kuadran Cash Cow, mencerminkan posisi pasar yang dominan dengan tingkat pertumbuhan yang rendah, sehingga memerlukan strategi agresif atau *growth-oriented strategy* dalam penetrasi pasarnya

Berdasarkan sintesis hasil analisis SWOT, Matriks IE, dan Matriks BCG, penelitian ini berhasil merumuskan enam alternatif strategi utama bagi Semen Indonesia Group yang divalidasi melalui *Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai berikut:

1. Diferensiasi Melalui Development “Green Cement Product” dan Inovatif berkelanjutan : Strategi ini menekankan pada pengembangan dan pemasaran produk semen yang ramah lingkungan (*green cement*) dan inovatif dengan *Value & Effisiensi yang akurat* sesuai kebutuhan pelanggan. Ini akan membantu SIG memanfaatkan tren keberlanjutan dan kebutuhan pasar akan produk berkualitas tinggi yang bertanggung jawab secara lingkungan.

2. Memperkuat Dominasi Pasar Regional melalui penetrasi market yang terukur (Area, Product, Target, Cluster) : *Perusahaan* perlu fokus pada penguatan pangsa pasar di wilayah-wilayah strategis melalui pendekatan penetrasi yang lebih terarah, termasuk peningkatan jaringan distribusi, jumlah pelanggan, siklus/repeat order, segment industry/retail/project dan program loyalitas pelanggan yang efektif.
3. Mengembangkan Produk Semen dengan Segmen Bernilai Tinggi: Strategi ini berfokus pada identifikasi dan pengembangan produk semen curah yang disesuaikan untuk segmen pasar tertentu dengan kebutuhan khusus dan potensi margin keuntungan yang lebih tinggi.
4. Mengoptimalkan Ketahanan Rantai Pasokan dan Pengendalian Biaya (dalam kaitannya dengan bahan baku produksi dan energi) : Peningkatan efisiensi operasional, pengelolaan rantai pasokan yang lebih resilient, dan upaya berkelanjutan dalam pengendalian biaya menjadi krusial untuk menjaga daya saing SIG di tengah fluktuasi pasar.
5. Memanfaatkan Produk Hijau untuk Pertumbuhan Pangsa Pasar Eksisting dan New Market: Dengan posisi SIG sebagai pelopor dalam produk semen hijau, strategi ini menyoroti pemanfaatan citra dan reputasi tersebut untuk menarik lebih banyak pelanggan dan memperluas pangsa pasar.
6. Mengamankan Kontrak Pasokan Semen untuk Market Strategis secara berkelanjutan dan jangka panjang : Pembentukan kemitraan dan perjanjian pasokan jangka panjang dengan konsumen besar atau proyek-proyek

infrastruktur strategis akan memberikan stabilitas pendapatan dan volume penjualan bagi SIG.

7. Keseluruhan, strategi-strategi ini secara sinergis bertujuan untuk memperkuat posisi kompetitiveness *Perusahaan* (PTSIG) di pasar, mengoptimalkan pertumbuhan, dan memastikan keberlanjutan bisnis di masa depan dengan memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal.

6.2 Saran Penelitian

1. Untuk Perusahaan (PTSIG) Group:

- Prioritas Implementasi Bertahap: Disarankan untuk mengimplementasikan strategi secara bertahap, dimulai dengan strategi yang memiliki nilai QSPM tertinggi atau yang paling realistis untuk dieksekusi dalam jangka pendek, sembari menyiapkan sumber daya untuk strategi jangka panjang.
- Pembentukan Tim Implementasi Strategis: Bentuk tim khusus yang bertanggung jawab untuk memonitor dan mengevaluasi kemajuan implementasi setiap strategi, dengan indikator kinerja utama (KPI) yang jelas.
- Studi Kelayakan Lebih Lanjut: Untuk strategi diferensiasi produk hijau dan pengembangan produk niche, disarankan untuk melakukan studi kelayakan teknis dan pasar yang lebih mendalam, termasuk analisis biaya-manfaat dan potensi permintaan.
- Pengembangan SDM: Investasi pada pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan, khususnya dalam bidang inovasi produk hijau, digitalisasi rantai pasok, dan analisis pasar untuk segmen niche.

- Komunikasi Internal dan Eksternal: Komunikasikan strategi-strategi ini secara efektif kepada seluruh stakeholder internal (karyawan) dan eksternal (investor, mitra, pelanggan) untuk mendapatkan dukungan dan sinergi.
- Manajemen Risiko: Identifikasi potensi risiko yang terkait dengan setiap strategi dan siapkan rencana mitigasi yang komprehensif.

2. Untuk Penelitian Selanjutnya:

- Analisis Finansial Mendalam : Penelitian selanjutnya dapat melibatkan analisis finansial yang lebih mendalam untuk setiap alternatif strategi, termasuk proyeksi pendapatan, biaya, dan laba rugi. dan dampak Ekonomi atau *Value New Produk* terhadap peningkatan revenue dan profitability Perusahaan.
- Survei Pelanggan dan Pasar: Melakukan survei langsung kepada pelanggan dan stakeholder kunci untuk memvalidasi preferensi produk hijau atau permintaan segmen niche yang diusulkan.
- Pemodelan Ekonomi: Menggunakan model ekonomi untuk memprediksi dampak implementasi strategi terhadap pangsa pasar, harga, dan profitabilitas di berbagai skenario ekonomi.
- Perbandingan dengan Kompetitor: Melakukan analisis strategi komparatif yang lebih detail dengan kompetitor utama di pasar domestik dan regional.
- Analisis Risiko Kuantitatif: Mengaplikasikan metode analisis risiko kuantitatif untuk mengevaluasi dampak potensi risiko terhadap keberhasilan implementasi strategi.

- Fokus pada Aspek Keberlanjutan: Mendalami lebih lanjut aspek keberlanjutan (ESG) dalam strategi SIG, termasuk dampak sosial dan tata kelola perusahaan.

6.3 Keterbatasan dan Kendala Penelitian

Penelitian ini, seperti halnya penelitian lainnya, memiliki beberapa keterbatasan dan menghadapi kendala yang perlu diakui:

- Ketersediaan Data Publik: Beberapa data pasar atau industri mungkin tidak tersedia secara publik dalam format yang spesifik atau tingkat granularitas yang diinginkan, terutama untuk pasar semen curah atau segmen niche tertentu.
- Akurasi dan Keandalan Sumber: Meskipun upaya telah dilakukan untuk memverifikasi sumber, akurasi dan keandalan beberapa data sekunder dari laporan industri atau publikasi pihak ketiga mungkin bervariasi.
- Data Historis: Ketersediaan data historis yang konsisten untuk analisis tren jangka panjang mungkin tidak selalu lengkap.
- Asumsi dalam Peramalan: Perumusan strategi masa depan melibatkan asumsi tentang kondisi pasar, regulasi, dan teknologi di masa depan. Perubahan tak terduga pada asumsi ini dapat memengaruhi relevansi strategi yang diusulkan.

Kendala Eksternal (Di luar Kontrol Peneliti):

- Dinamika Pasar yang Cepat Berubah: Industri semen dipengaruhi oleh faktor ekonomi makro, kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi.

Penelitian ini merefleksikan kondisi pada saat data dikumpulkan; perubahan cepat di masa depan dapat mempengaruhi validitas strategi.

- Persaingan Industri: Intensitas persaingan di industri semen dapat menciptakan tantangan tak terduga dalam implementasi strategi, terutama terkait harga dan pangsa pasar.

6.4 Agenda Penelitian Selanjutnya

Agenda penelitian ini akan membutuhkan pendekatan multidisiplin, menggabungkan keahlian dari bidang manajemen strategis, pemasaran, operasi, keuangan, dan keberlanjutan, untuk memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif dan implementatif bagi *Perusahaan* (PTSIG).

Untuk memperkaya dan memperluas temuan penelitian ini, berikut adalah panduan agenda penelitian selanjutnya dalam konteks strategi *Perusahaan* (PTSIG) dan Anak Usahanya :

1. Studi Kelayakan Teknis dan Komersial mendalam untuk Strategi Diferensiasi Produk Hijau:
 - Tujuan: Menganalisis secara detail kelayakan teknis (teknologi produksi, bahan baku alternatif, proses manufaktur) dan komersial (potensi pasar, segmentasi, preferensi pelanggan, harga jual, margin keuntungan) untuk produk semen curah hijau dan inovatif premium.
 - Metode: Wawancara dengan ahli teknis dan R&D SIG, survei focus group discussion (FGD) dengan kontraktor dan pengembang properti, analisis

biaya produksi, studi banding dengan produk hijau kompetitor internasional.

- Luaran: Laporan kelayakan teknis dan komersial yang komprehensif, rekomendasi roadmap pengembangan produk. dari sisi Ekonomi, Material, Teknologi dan Implementasi di Konstruksi dan Engineering.

2. Analisis Efektivitas Saluran Distribusi dan Logistik untuk Penetrasi Pasar Regional:

- Tujuan: Mengevaluasi efisiensi dan efektivitas saluran distribusi SIG saat ini di berbagai wilayah, mengidentifikasi bottleneck logistik, dan mengusulkan model distribusi yang lebih optimal untuk memperkuat dominasi pasar.
- Metode: Analisis data penjualan per wilayah, pemetaan jaringan distribusi, wawancara dengan manajer logistik dan distributor regional, analisis biaya transportasi dan penyimpanan, simulasi model logistik.
- Luaran: Rekomendasi perbaikan jaringan distribusi, optimalisasi rute pengiriman, dan strategi warehousing.

3. Penelitian Pasar untuk Identifikasi dan Pengembangan Produk Semen Curah Niche:

- Tujuan: Mengidentifikasi secara spesifik segmen pasar niche bernilai tinggi yang belum terlayani secara optimal, memahami kebutuhan unik mereka, dan merumuskan spesifikasi produk semen curah yang sesuai. Dan Implikasinya terhadap Finansial/Economical terhadap peningkatan kinerja Perusahaan.

- Metode: Survei pasar terarah dengan kontraktor spesialis (misalnya untuk proyek pengeboran minyak/gas, infrastruktur khusus, atau bangunan tahan gempa), wawancara mendalam dengan pengguna akhir, analisis tren konstruksi dan regulasi.
- Branding/Pemaparan Produk ke Eksternal : Profil segmen niche potensial, daftar spesifikasi produk yang dibutuhkan, estimasi potensi pasar dan harga.

4. Evaluasi Risiko Rantai Pasokan dan Strategi Mitigasi Terintegrasi:

- Tujuan: Mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko-risiko utama dalam rantai pasokan SIG (misalnya, fluktuasi harga energi, ketersediaan bahan baku, masalah transportasi, bencana alam) dan merumuskan strategi mitigasi yang terintegrasi.
- Metode: Analisis data historis gangguan rantai pasokan, pemetaan risiko rantai pasokan, wawancara dengan manajemen rantai pasokan, pemodelan simulasi risiko, analisis scenario planning.
- Luaran: Peta risiko rantai pasokan, rekomendasi strategi diversifikasi pemasok, peningkatan kapasitas buffer stock, dan implementasi teknologi supply chain visibility.

5. Studi Dampak Keberlanjutan (ESG) dan Reputasi Perusahaan:

- Tujuan: Mengukur dampak inisiatif produk hijau dan strategi keberlanjutan SIG terhadap persepsi stakeholder (investor, pelanggan, komunitas), dan menganalisis bagaimana kepemimpinan ESG dapat meningkatkan nilai merek dan pangsa pasar.

- Metode: Survei persepsi stakeholder, analisis media dan laporan keberlanjutan, wawancara dengan investor institusional, studi kasus perusahaan lain yang sukses dalam memanfaatkan ESG sebagai keunggulan kompetitif.
- Luaran: Laporan dampak ESG terhadap reputasi dan nilai merek, rekomendasi strategi komunikasi dan pemasaran berbasis ESG.

3. Analisis Kontrak Jangka Panjang dan Kemitraan Strategis:

- Tujuan: Menganalisis struktur kontrak pasokan semen curah jangka panjang yang optimal (termasuk klausul harga, volume, durasi, dan kondisi Force Majeure) serta mengidentifikasi potensi kemitraan strategis dengan entitas besar seperti BUMN konstruksi atau pengembang proyek infrastruktur.
- Metode: Studi kasus kontrak-kontrak sukses di industri terkait, wawancara dengan ahli hukum dan negosiator kontrak, analisis model joint venture atau aliansi strategis.
- Luaran: Panduan negosiasi kontrak jangka panjang, identifikasi calon mitra strategis potensial, dan rekomendasi struktur kemitraan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, S. (2024, Oktober 15). *Banyak Negara Masuk ke Jurang Resesi, Ini Harapan Jokowi ke Prabowo*. Retrieved from Detik.com: <https://www.detik.com/sumut/bisnis/d-7589479/banyak-negara-masuk-ke-jurang-resesi-ini-harapan-jokowi-ke-prabowo>
- Bambang, A. (2024). *Metode Penelitian Akuntansi*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Baran, R. J. (2008). *Principles of Customer Relationship Management* (1st ed.). Ohio: Thomson/South-Western.
- Bayangkara, I. (2010). *Audit manajemen: Prosedur dan implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boone, E., L., Kurz, & L, D. (2016). *Pengantar Bisnis Jilid ke-1, Terjemahan Anwar Fadriansyah*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Brehmer, P.-O., & Rehme, J. (2009). Proactive and Reactive: Drivers for Key Account Management Programmes. *Proactive and Reactive: Drivers for Key Account Management Programmes*, 1(1), 1.
- Burhan, B. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Burhan, B. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif* (1st ed.). Jakarta: Prenada Media Group.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (1st ed.). London: Routledge.
- Charles, W. H. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Darisman. (2023, Januari 26). *Kapasitas Produksi 58 Juta Ton Semen RI Tak Terpakai, Digerus Produk Luar Negeri*. Retrieved from Kumparan Bisnis: <https://kumparan.com/kumparanbisnis/kapasitas-produksi-58-juta-ton-semen-ri-tak-terpakai-digerus-produk-luar-negeri-1ziIv03b2Xo/2>
- David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Davies, A., & Ryals, L. J. (2013). Attitudes and Behaviours of Key Account Managers: Are They Really Any Different to Senior Sales Professionals? *Industrial Marketing Management*, Volume 42, Nomor 6, 42(6), 1.
- Dimas, H. W., Zainul, A., & Sunarti. (2015). ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 29 No.1*, 59-66.

- Dyana, N. N. (2018). Dampak Investasi Infrastruktur China ke Indonesia. *Universitas Riau*, 1.
- Dyson, R. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 631-640.
- Efferin, S. (2004). *Metode Penelitian Untuk Akuntansi*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Ernst, H., Hoyer, W., & Krafft, M. (2011). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 39, 290–306, 39(1), 191.
- Faisal, S. (1990). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* (1st ed.). Jakarta: Yayasan Asih Asah Asuh.
- Ginting, R. (2017). *Perencanaan Produk*. Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Ginting, R. (2017). *Perencanaan Produk* (1st ed.). Yogyakarta: PT. Graha Ilmu.
- Griffin, W. R. (2002). *Manajemen Jilid 1 Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Guesalaga, R. (2014). Top management involvement with key accounts: The concept, its dimensions, and strategic outcomes. *Industrial Marketing Management*, I(1), 1146-1156.
- Hanafi, M. (2003). *Manajemen Edisi Revisi* (1st ed.). Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Hanafi, M. (2003). *Manajemen Edisi Revisi* . Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Henmaidi. (2023, April 10). *Industri Semen Global dan Kondisi Industri Persemenan di Indonesia*. Retrieved from Media Indonesia: <https://mediaindonesia.com/opini/572854/industri-semen-global-dan-kondisi-industri-persemenan-di-indonesia>
- Henmaidi, P. (2023, April 10). *Industri Semen Global dan Kondisi Industri Persemenan di Indonesia*. Retrieved from Media Indonesia: <https://mediaindonesia.com/opini/572854/industri-semen-global-dan-kondisi-industri-persemenan-di-indonesia>
- Herdi, A. A. (2024, Oktober 15). *Jokowi: Saat Ini Dunia Tidak Jelas, Ekonomi Tumbuh Rendah Sekali*. Retrieved from DetikFinance: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7589272/jokowi-saat-ini-dunia-tidak-jelas-ekonomi-tumbuh-rendah-sekali>
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O. (2002). A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 45.
- Hutabarat, E. (2017). *Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Motor Suzuki Satria Fu Pada PT. Sunindo Varia Motor Gemilang*. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia.

- Ivens, B., Wilson, K., & Pardo, C. (2009). Relationship keyness: The underlying concept for different forms of key relationship management. *Industrial Marketing Management*, 1(1), 513-519.
- KEMENKEU. (2024, September 29). *Target Pendapatan APBN 2025 Naik, Belanja Negara Didorong Lebih Berkualitas*. Retrieved from Kementrian Keuangan Republik Indonesia: <https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Target-Pendapatan-APBN-2025-Naik>
- Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kunaifi, A. (2016). *Manajemen Pemasaran Syariah: Pendekatan Human Spirit*. Yogyakarta: Maghza Pustaka.
- Langdon, K. (1995). *Key Accounts are different: Solution selling for Key Account Managers* (1st ed.). London: Butterworth-Heinemann.
- Masram, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama Cetakan Pertama*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (1st ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Mulyana, D. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nabila, A. G., & Tuasela, A. (2021). Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Diva Karaoke Rumah Bernyanyi Di Kota Timika. *Jurnal Kritis Volume 5 Nomor 2 Edisi Oktober 2021*, 24.
- Neuman, W. (2003). *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches. Fifth Edition* (5th ed.). Boston: Pearson Education Limited.
- Pardo, C., Ivens, B., & Wilson, K. (2014). Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management*, 1(1), 1136-1145.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing*, 1(1), 135-168.
- Pearce II, J. A., & Robinson Jr, R. B. (2015). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Prasetyo, Y. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kaizen, dan Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja. *JIBEMA (Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 77-86.
- Prihasantyo, S. N. (2018). PERANCANGAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI INSTRUMEN PENGUKURAN KINERJA PADA CV. JADI JAYA. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT) Volume 9 Nomor 1, Mei 2018*, 78-88.

- Raflyyan, R. (2024, September 4). *Ketidakpastian Politik Bayangi Prospek Sektor Semen di Indonesia*. Retrieved from Samuel Sekuritas Indonesia: <https://samuel.co.id/news-events-ssi/ketidakpastian-politik-bayangi-prospek-sektor-semen-indonesia/>
- Randall, G. (1994). *Trade Marketing Strategies: The partnership between manufacturers, brands and retailers* (1st ed.). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Rangkuti. (2006). *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Reza. (2017, Desember 7). *Holding BUMN, Membangun Kemandirian Ekonomi Nasional*. Retrieved from Liputan6: <https://www.liputan6.com/news/read/3187564/holding-bumn-membangun-kemandirian-ekonomi-nasional>
- Rizka, M. M. (2024, Maret 1). *Mengenal VUCA: Pengertian, Tantangan, dan Strategi untuk Menghadapinya dalam Bisnis*. Retrieved from GreatDayHR: <https://greatdayhr.com/id-id/blog/mengenal-vuca/>
- Robert, L. (1984). *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Siagian, S. P. (2001). *Sistem informasi manajemen* (1st ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sofjan, A. (2002). *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep, dan Strategi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10-19.
- Stephen, P. R. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall International.
- Stoner, Freeman, & Gilbert, J. (2005). *Management*. New Jersey: Practice Hall.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta Anggota IKAPI.
- Sumarsono. (2004). *Metode Penelitian Akuntansi* (1st ed.). Surabaya: UPN Veteran Jawa Timur.
- Supriyono, R. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2 Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Thompson Jr, A. J., Strickland III, A., & Gamble, J. (2010). *Crafting and executing strategy*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Tunggal, A. W. (1995). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Rineka Citra.

- Ugwuanyi, J. N. (2020). Sustainability Performance of Plantain Leaf Ash and The Compressive Strenght of Concrete. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1-8.
- Wahyudi, A. S. (1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Yogyakarta: Binarupa Aksara.
- Wheelen, & Hunger. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Boston: Pearson.
- Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 7, pp. 955-971. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 7, pp. 955-971, 105(7), 955-971.
- Yuliaty, Tety, Srah, S. C., Rafi, A., & Muhammad. (2020). Strategi UMKM Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Global Studi Kasus Pada PT. Muniru Burni Telong. *Journal Management, Business, and Accounting*. Vol. 19, No. 3, Desember 2020, 1.

