

ANALISIS STRATEGI BISNIS DALAM MENINGKATKAN MARKET SHARE DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) DAN SWOT ANALYSIS PADA PT SEMEN TONASA

ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGY IN INCREASING MARKET SHARE USING THE APPROACH OF BUSINESS MODEL ANALYSIS CANVAS (BMC) AND SWOT ANALYSIS AT SEMEN TONASA PT (CASE STUDY OF SOUTH SULAWESI MARKETING REGION)

¹Andi Makkulau, ² Djabir Hamzah, ³Rahman Laba

¹PT. Semen Tonasa (email: andi.makkulau@semenindonesia.com)

²Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (email: djabirh@gmail.com)

³Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (email: jeneponto2000@yahoo.com)

ABSTRAK

PT Semen Tonasa memiliki wilayah pasar domestik di 18 (delapan belas) propinsi yang tersebar di Kawasan Timur Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Tonasa dalam menghadapi perubahan peta persaingan pasar untuk perebutan *market share* serta menetapkan strategi bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif dalam meningkatkan *market share* semen tonasa ditengah persaingan pasar yang semakin ketat. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi, mengenai penerapan strategi bisnis dalam meningkatkan *market share* dengan menggunakan pendekatan analisis business model canvas dan SWOT analysis. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa melalui pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* dan analisa SWOT maka dapat dijelaskan bahwa penyebab utama turunnya *market share* di daerah pasar Sulawesi Selatan, tergambar pada analisa kekuatan dan kelemahan implementasi elemen-elemen *Business Model Canvas* dan analisa peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan. Berdasarkan hasil analisis Matriks Space dengan Matriks Internal – Eksternal terlihat bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan di PT. Semen Tonasa adalah strategi pertumbuhan (agresif). Sedangkan hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi pada strategi penetrasi pasar. Dengan demikian formulasi strategi yang terpilih adalah formulasi strategi yang masuk kategori penetrasi pasar.

Kata kunci : Strategi Bisnis, QSPM, Market Share

ABSTRACT

PT Semen Tonasa has a domestic market area in 18 (eighteen) provinces spread across Eastern Indonesia. This study aims to analyze the business strategy applied in PT Semen Tonasa in facing the change of market competition map to seize market share and set business strategy that has competitive advantage in increasing market share of semen tonasa amid increasingly tight market competition. The data were collected using qualitative research method, which is research method based on postpositivism philosophy, is used to examine the natural object condition, where the researcher is as an instrument, the sampling of data source is done by purposive and snowball, collecting technique with triangulation, data is inductive / qualitative, and qualitative research results emphasize the meaning of generalization, on the implementation of business strategy in increasing market share by using the approach of business model analysis canvas and SWOT analysis. The result of the research shows that through the approach of Business Model Canvas (BMC) and SWOT analysis it can be explained that the main cause of market share decline in South Sulawesi market area is depicted in the analysis of strengths and weaknesses of the implementation of Business Model Canvas elements and the analysis of opportunities and threats of the company's external factors. Based on the analysis of Space Matrix with Internal - External Matrix, it is seen that a suitable strategy to be applied in PT. Semen Tonasa is a growth strategy (aggressive). While the QSPM results provide a higher value on the market penetration strategy. Thus the formulation of the chosen strategy is the formulation of the strategy into the category of market penetration.

Keywords: Business Strategy, QSPM, Market Share

PENDAHULUAN

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

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

Alasan utama industri semen dunia menjadikan Negara Republik Indonesia sebagai tujuan ekspansi industri dan pemasaran karena Negara Republik Indonesia memiliki wilayah yang luas didukung dengan kekayaan sumber daya alam dan sumber daya manusia. Sumber daya alam yang melimpah tersebut berupa bahan utama untuk memproduksi semen, misalnya pegunungan batu kapur, hamparan tanah liat, pasir silika, truss dan gypsum. Jumlah penduduk yang besar, merupakan sumber daya sekaligus sebagai konsumen potensial dalam pemasaran hasil produksi semen.

Untuk menghadapi persaingan bisnis dibutuhkan strategi yang tepat. Rangkuti, (2015 : 3) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Sejalan dengan pendapat sebelumnya Sedarmayanti (2014 : 2) mengemukakan bahwa : “ Strategi adalah proses penentuan rencana pemimpin puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai “.

PT Semen Tonasa memiliki wilayah pasar domestik di 18 (delapan belas) propinsi yang tersebar di Kawasan Timur Indonesia. Daerah pasar Sulawesi Selatan adalah daerah pasar strategis yang harus mendapat prioritas utama dalam implementasi strategi bisnis karena dari total volume penjualan domestik, Sulawesi Selatan mampu menyerap volume penjualan semen tonasa antara 25% sampai dengan 30% dari total volume penjualan domestik selama periode tahun 2012 sampai dengan tahun 2016.

Fenomena yang dihadapi oleh PT. Semen Tonasa adalah perkembangan market share atau pangsa pasar mengalami penurunan. Turunnya *market share* semen tonasa tersebut adalah suatu hantaman bagi semen tonasa karena lokasi pabrik berada di daerah Sulawesi Selatan, dan semen tonasa adalah pemain lama yang statusnya merupakan *market leader*.

Berdasarkan perkembangan market share dari masing-masing perusahaan industri semen, maka perlu dilakukan penentuan formulasi strategi bisnis. Dimana dengan melakukan formulasi strategi bisnis yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan keunggulan yang kompetitif. Sehingga hal ini menarik untuk dilakukan untuk penelitian, alasannya karena penulis melakukan penentuan mengenai formulasi strategi bisnis karena didasari dari penelitian sebelumnya, dimana dalam penelitian ini menggunakan 2 hasil penelitian yang dilakukan oleh Asruddin berhasil memetakan pengembangan model bisnis yang dibutuhkan PT Semen Tonasa sesuai dengan

kondisi saat melakukan penelitian. Subhan (2013) melakukan penelitian yang dilatar belakangi paska terbentuknya *strategik holding* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sugiyono (2011:15), menyimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi, mengenai penerapan strategi bisnis dalam meningkatkan *market share* dengan menggunakan pendekatan analisis business model canvas dan SWOT analysis.

Situs dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Semen Tonasa, Asosiasi Semen Indonesia Jakarta, dan beberapa distributor dan *customer* kunci yang terlibat dengan bisnis semen tonasa di daerah pasar Sulawesi Selatan. Lama penelitian dilakukan periode bulan Maret 2017 sampai dengan bulan Oktober 2017.

Populasi dan Sampel

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah jumlah orang yang berkaitan langsung dengan penjualan, distribusi, produksi, penjamin mutu mulai dari level manager ke atas. Jumlah populasi tersebut sebesar 63 orang.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Jumlah sampling pada penelitian ini sebanyak 40 orang yang dianggap memiliki keterkaitan erat dengan tujuan penelitian serta memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup atas masalah yang diteliti.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik library research dan teknik triangulasi. Teknik library research dipakai dengan cara menggali dan

menelaah berbagai literatur-literatur dan sumber-sumber bacaan lain yang relevan dengan permasalahan untuk mendukung keilmiahan penelitian. Sedangkan teknik *triangulasi* adalah menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dalam suatu kajian tentang suatu masalah.

Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, maka teknik analisis data yang dilakukan adalah Analisis Elemen *Business Model Canvas* (BMC), Analisis *STEEPLE* dan *Five Forces*, Analisis SWOT, matriks evaluasi faktor eksternal (Matriks EFE), Matriks Evaluasi faktor internal (Matriks IFE), *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) serta Analisis pangsa pasar.

HASIL

Berdasarkan lampiran 1 hasil analisis *quantitative strategies Planning Matriks* (QSPM) dalam penentuan strategi bisnis pada PT. Semen Tonasa maka pilihan strategi yang diusulkan untuk digunakan oleh PT. Semen Tonasa adalah strategi pertumbuhan (agresif) melalui penetrasi pasar. Dalam strategi penetrasi pasar maka yang dilakukan oleh PT. Semen Tonasa dalam mengatasi persaingan dalam usaha semen yaitu :

- 1) Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dengan system pendistribusian barang yang lebih efektif agar lebih mudah menjangkau seluruh segmen pelanggan dengan cepat dan tepat waktu dan selalu ready stock di pasar.
- 2) Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan jalan mengembangkan jaringan yang berbasis *Technology Digital* yang terintegrasi dengan seluruh jaringan (PTST, *Distributors*, *Ekspediter*, Komunitas Pekerja Bangunan, Komunita Sipil dan Arsitektur, dan seluruh *Customer Segments*) agar tercipta otomatisasi hubungan.
- 3) Mempertahankan dan merebut *marketshare* melalui kombinasi kebijakan strategi harga yang kompetitif, didukung dengan promosi dan pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain.

Berdasarkan lampiran 2 *Business Model Canvas* (BMC), pada elemen *Value Proposition* terdapat tambahan komponen yaitu layanan terpadu. Elemen *Channels* ditambah dengan implementasi system jaringan dan armada ekspediter. Selanjutnya elemen *Key Resources* dilengkapi system SAP, dan *Key Partner* ditambah dengan perusahaan ekspediter, komunitas pekerja bangunan, komunitas sipil dan arsitektur untuk mendukung strategi pengembangan jaringan teknologi digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan (PTST, *Distributors*,

Ekspediter, Komunitas Pekerja Bangunan, Komunita Sipil dan Arsitektur, dan seluruh Customer Segments) agar tercipta otomatisasi hubungan”.

Formulasi strategi tersebut bertujuan untuk memberikan layanan terpadu secara otomatis kepada seluruh pelanggannya. Para pemakai semen tonasa akan dihubungkan melalui aplikasi yang *on-line system*, untuk memenuhi secara otomatis keinginan *customer*. Dengan demikian *Customer Relationship* berubah dari system manual menjadi layanan otomatis yang dapat menghasilkan komunitas pemakai semen tonasa yang tangguh dan loyal.

PEMBAHASAN

Strategi Bisnis yang diterapkan PT. Semen Tonasa

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui pendekatan *Business Model Canvas* (*BMC*) dan analisa SWOT maka dapat dijelaskan bahwa penyebab utama turunnya *market share* di daerah pasar Sulawesi Selatan, tergambar pada analisa kekuatan dan kelemahan implementasi elemen-elemen *Business Model Canvas* dan analisa peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan.

Kelemahan utama dalam implementasi *Business Model Canvas* terutama berada pada elemen *Channel* dan *Customer Relationship*. Di dalam implementasi *Business Model Canvas*, apabila kedua elemen tersebut lemah, maka dapat dipastikan bahwa implementasi strategi bisnis tidak berhasil dalam menghadapi persaingan, karena kedua elemen tersebut adalah jembatan penghubung utama dalam menyampaikan *value proposition* yang dimiliki perusahaan kepada pelanggan (*customer segments*).

Kelemahan elemen *Channel* yang diimplementasikan di PT Semen Tonasa karena komponen-komponen dalam elemen *channels* hanya berupa *website, telepon, e-mail, armada distributor dan sales forces*. Sistem pendistribusian barang tergantung pada ketersediaan armada distributor. Strategi *Channel* seperti ini belum mampu memenuhi secara menyeluruh lima fase sebagai kriteria ideal *channels*, yakni fase pengenalan/kesadaran, fase evaluasi, fase pembelian, fase penyampaian dan fase purnajual. Sedangkan kelemahan elemen *Customer Relationship* yang komponen utamanya berupa *customer gathering* dan *marketing summit* yang hanya dilakukan secara periodik setiap enam bulan atau setiap satu tahun dalam suatu daerah pasar, sangat tidak sesuai dengan kondisi persaingan dalam perebutan pelanggan saat ini. Idealnya bentuk *Customer Relationship* tercipta secara otomatisasi dan menimbulkan rasa bangga

berhubungan dengan PT Semen Tonasa. Kelemahan kedua elemen tersebut berpengaruh pada elemen-elemen lainnya.

Kelemahan *Business Model Canvas* berpengaruh langsung kepada implementasi strategi bisnis di PT Semen Tonasa. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik *Business Model*, maupun strategi bisnis keduanya perlu dilakukan perbaikan. Strategi bisnis baru tersebut diharapkan dapat mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar agar *market share* dapat meningkat di tahun yang akan datang.

Analisis Formulasi Strategi Business dengan Pendekatan Model Business Canvas dan SWOT

Berdasarkan hasil analisis Matriks Space dengan Matriks Internal – Eksternal terlihat bahwa strategi yang cocok untuk diterapkan di PT. Semen Tonasa adalah strategi pertumbuhan (agresif). Dalam strategi pertumbuhan (agresif) menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki situasi yang sangat menguntungkan karena perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan peluang yang masih lebih besar dari pada kelemahan dan ancaman. Selanjutnya hasil analisis *Quantitative Strategies Planning Matriks* (QSPM) memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi pertumbuhan yang agresif (strategi penetrasi pasar, strategi pertumbuhan pasar) yang telah diformulasikan, hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi pada strategi penetrasi pasar. Dengan demikian formulasi strategi yang terpilih adalah formulasi strategi yang masuk kategori penetrasi pasar.

Selanjutnya untuk mendukung efektifitas implementasi strategi bisnis tersebut, maka perlu dilakukan perubahan/melengkapi komponen dalam elemen *Business Model Canvas* (BMC) pada PT. Semen Tonasa. Perubahan yang diajukan pada elemen *Channels* ditambah komponennya dengan ‘Aplikasi System Jaringan IT, dan Ketersediaan Armada’. Pada elemen *Customer Relationship* ditambah dengan komponen ‘Otomatisasi Hubungan’. Di elemen *Value Proposition* komponennya ditambah dengan ‘Layanan Terpadu’. Selanjutnya *Key Partners* ditambah dengan ‘Ekspeditor, Komunitas Pekerja, Komunitas Sipil dan Arsitektur, Perusahaan Afiliasi’. Kelengkapan komponen-komponen pada beberapa elemen dalam *Business Model Canvas* (BMC) tersebut di atas diharapkan dapat lebih mendukung kelancaran implementasi strategi bisnis di PT Semen Tonasa, sehingga dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan perolehan *market share*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pemetaan Matriks Space, Matriks IE dan analisis QSPM, strategi bisnis yang cocok diterapkan adalah strategi pertumbuhan agresif dengan prioritas pada strategi penetrasi pasar yaitu mempertahankan dan meningkatkan *market share* melalui kombinasi strategi harga yang lebih kompetitif didukung dengan promosi agresif dan peningkatan pelayanan kepada seluruh *customer segments* melalui system distribusi (*channels*) yang lebih efektif. Implementasi *Business Model Canvas (BMC)* di PT semen Tonasa belum maksimal dan belum mampu memenangi persaingan pasar.

PT Semen Tonasa perlu melakukan perubahan strategi bisnis untuk mempertahankan dan meningkatkan *Market Share* di Sulawesi Selatan. Meredesain system pendistribusian yang dapat meningkatkan jaminan suplai tepat waktu kepada seluruh segmen pelanggan dan menjamin *ready stock* di pasar, membangun *Customer Relationship* yang tangguh yang berbasis teknologi agar terjalin hubungan secara otomatis, serta meredesain elemen *Business Model Canvas* agar seluruh elemen secara terpadu mendukung implementasi strategi bisnis tersebut, menambah komponen.

DAFTAR PUSTAKA

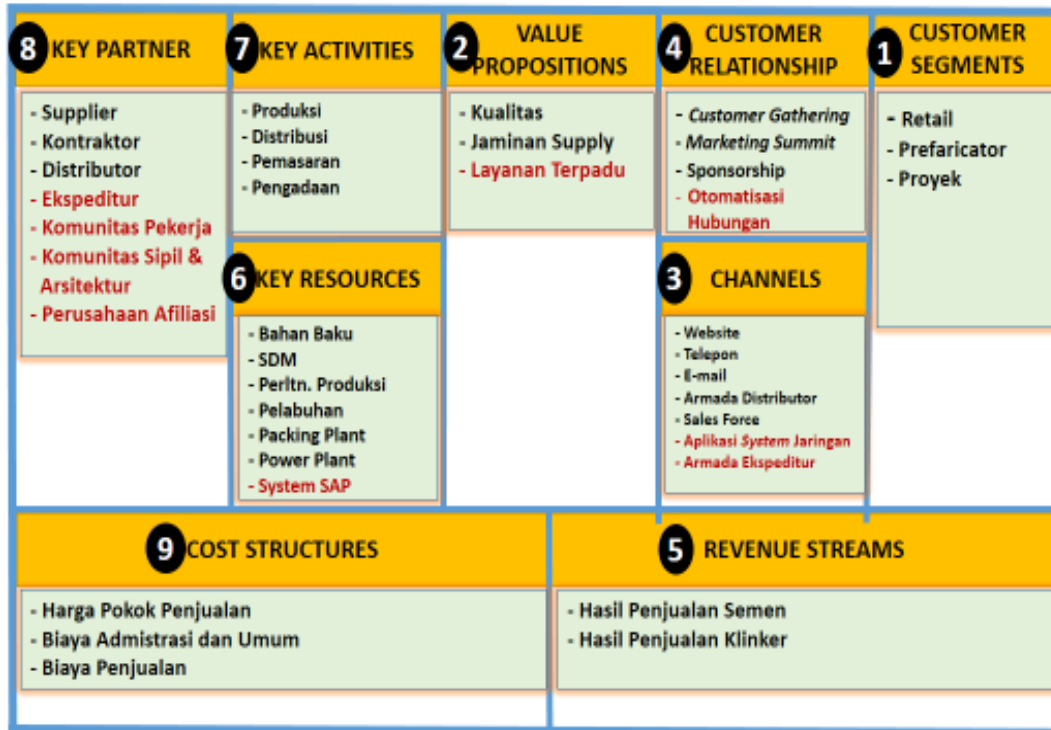
- Rangkuti Freddy. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Menghitung Bobot, Rating, dan OCAI*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Strategi*, cetakan pertama, Bandung, Refika Aditama
- Subhan, 2013. *Bisnis Model Pasca Pembentukan Strategic Holding PT Semen Indonesia (Persero)*, Tbk. Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit : Alfabeta, Bandung

Lampiran 1. Analisis Quantitative Strategies Planning Matriks (QSPM)

Critical Factor analysis	Bobot	Strategi penetrasi pasar		Strategi pengembangan Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN					
Tingkat loyalitas dan kepuasan pelanggan	0.055	2	0.11	3	0.17
Kualitas produksi semen tonasa	0.057	4	0.23	2	0.11
Jaminan supply kepada pelanggan	0.054	4	0.22	3	0.16
Jangkauan saluran untuk mencapai customer	0.055	3	0.17	4	0.22
Pendapatan dapat diprediksi	0.048	4	0.19	3	0.14
Arus pendapatan berkelanjutan	0.056	3	0.17	2	0.11
Sumber daya utama (bahan bak) melimpah	0.057	2	0.11	3	0.17
Sumber daya manusia yang militan dan profesional	0.048	3	0.14	3	0.14
Peralatan produksi yang berteknologi tinggi	0.053	2	0.11	2	0.11
Dukungan infrastruktur yang kuat (pelabuhan khusus semen dan unit pembangkit listrik)	0.057	3	0.17	3	0.17
Pemanfaatan IT dalam aktivitas kunci	0.056	4	0.22	2	0.11
Mitra dapat melengkapi proposisi nilai yang dimiliki	0.049	2	0.10	3	0.15
Struktur biaya sesuai dengan model bisnis	0.051	2	0.10	3	0.15
KELEMAHAN					
Kurang mendapatkan pelanggan baru	0.053	1	0.05	3	0.16
Model saluran distribusi yang masih kurang efisien dan efektif	0.052	2	0.10	4	0.21
Jaringan dalam saluran distribusi belum terintegrasi dengan baik	0.056	3	0.17	2	0.11
Kualitas hubungan dalam bentuk (marketing summit dan customer gathering) kurang cocok dengan kondisi persaingan saat ini	0.042	2	0.08	2	0.08
Belum tercipta otomatisasi hubungan dengan pelanggan	0.054	3	0.16	3	0.16
Harga sulit dinaikkan	0.045	4	0.18	4	0.18

PELUANG					
Terjadi peningkatan permintaan semen karena pertumbuhan ekonomi dan pembangunan	0.084	1	0.08	3	0.25
Adanya program pemerintah tentang pembangunan infrastruktur	0.084	3	0.25	2	0.17
Adanya program pemerintah tentang pembangunan sejuta rumah	0.071	4	0.28	2	0.14
Adanya program pemerintah tentang pembangunan desa	0.069	3	0.21	3	0.21
Perkembangan kecanggihan teknologi dalam memenuhi kebutuhan	0.082	2	0.16	3	0.25
Memiliki sejumlah proyek di Indonesia Timur	0.085	3	0.25	2	0.17
Kekuatan perusahaan afiliasi PT. Semen Tonasa	0.080	2	0.16	3	0.24
ANCAMAN					
Munculnya pesaing baru (Conch cement)	0.090	2	0.18	2	0.18
Adanya ekspansi produksi oleh pesaing lama	0.083	3	0.25	2	0.17
Aksi merger yang dilakukan oleh Holcim dan Lafarge yang mempengaruhi persaingan di kawasan timur Indonesia	0.063	4	0.25	2	0.13
Adanya pelanggan yang beralih ke merek lain	0.071	2	0.14	1	0.07
Munculnya produk substitusi (semen mortar)	0.075	2	0.15	2	0.15
Perkembangan politik yang kurang stabil karena menghadapi pilkada	0.062	3	0.19	1	0.06
Total			5.36		5.01

Lampiran 2. Business Model Canvas (BMC) – Baru



Sumber : Hasil Analisis Elemen *Business Model Canvas (BMC)* PT Semen Tonasa.