

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

PT. SEMEN INDONESIA DISTRIBUTOR DI PURWODADI

Agus Widodo

PT SILOG

ABSTRAK

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

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

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

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

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

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

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

Semen Gresik dengan market share 45% telah menguasai pangsa pasar di Jawa Tengah dengan adanya Pabrik Rembang dengan kapasitas produksi 3 juta ton/tahun. Dari pengalaman yang peneliti lakukan bahwa market di Blora, Cepu dan Rembang yang berkisar di 49% telah menjadi *market leader* akan tetapi di Purwodadi sampai saat ini semen gresik masih menjadi sebagai penantang pasar (*Market Challenger*) dengan menguasai sekitar 32%, maka dari itu peneliti merasa tertantang untuk melakukan penelitian di wilayah Purwodadi.

BMCs sangat diperlukan untuk melihat dan meneliti segala sumber daya yang dimiliki PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi agar menghasilkan laba dan nilai perusahaan yang selalu meningkat. Untuk itu juga dianalisa dengan menggunakan analisis SWOT agar strategi yang dilakukan tepat.

2. Rumusan Masalah

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

1. Faktor-faktor apa sajakah yang dipakai untuk identifikasi lingkungan Internal dengan analisis *Business Model Canvas (BMC)* ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang dipakai untuk identifikasi lingkungan Eksternal dengan analisis *STEEPLE* dan *Five Forces* ?
3. Bagaimana penempatan PT Semen Indonesia Distributor pada analisis SWOT Kualitatif?
4. Bagaimana penempatan PT Semen Indonesia Distributor pada analisis SWOT Kuantitatif ?
5. Strategi bisnis apa yang diterapkan di PT. Semen Indonesia Distributor, agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan *market share* ?
6. Bagaimana menciptakan formulasi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan Elemen *Business Model Canvas (BMC)* dan *SWOT analysis*, sehingga dapat meningkatkan *market share* semen gresik di wilayah Purwodadi ?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

B. LANDASAN TEORI

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

1. Strategi Bisnis

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

2. Market Share

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

3. *Business Model Canvas* (BMC)

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

4. *SWOT Analysis*

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

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

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

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

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

2. Analisis Data

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

1. Analisis Strategi Bisnis

a. Daur hidup produk

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

b. Posisi persaingan perusahaan di pasar

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

c. Situasi Ekonomi

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

2. Analisis pangsa pasar adalah suatu analisis untuk mengetahui perbandingan penjualan

perusahaan dengan penjualan industri dengan rumus :

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

3. Analisis Elemen *Business Model Canvas* (BMC)
 - a. Melakukan wawancara dengan personil kunci untuk mendapatkan gambaran BMC yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor.
 - b. Melakukan pemetaan setiap elemen BMC berdasarkan hasil wawancara.
 - c. Pendalaman dan evaluasi setiap elemen BMC untuk menggali kekuatan dan kelemahan implementasinya di perusahaan.
 - d. Menetapkan kekuatan dan kelemahan melalui wawancara, diskusi, dan penyebaran daftar kuisioner kepada pihak pihak terkait.
 - e. Melakukan penilaian bobot dan rating setiap faktor kekuatan dan kelemahan.
4. Analisis Lingkungan Eksternal
Menganalisis lingkungan eksternal meliputi variabel variabel di luar organisasi. Dalam penelitian saya ini menggunakan analisis lingkungan eksternal berupa *STEEPLE* dan *Five Forces*.
5. Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks EFI)
 - a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
 - b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
 - c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
 - d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dengan kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
 - e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung
 - f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor , untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.
6. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE)
 - a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
 - b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
 - c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 sampai dengan 1 berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi

perusahaan yang bersangkutan.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dengan kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 sampai dengan 1,0.
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

7. Analisis SWOT

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

8. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

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

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebagaimana yang telah diuraikan pada BAB I bahwa *market share* PT Semen Indonesia Distributor mengalami peningkatan sedikit bahkan cenderung stagnan sejak tahun 2015 sampai tahun 2018. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor belum memadai. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian untuk mendapatkan formulasi strategi yang dapat diimplementasikan dengan harapan dapat meningkatkan *market share* bahkan bisa menjadi *market leader* di Purwodadi. Adapun penjelasan tentang hasil penelitian tersebut dapat kami uraikan sebagai berikut :

Strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan *market share*. Berdasarkan hasil pengolahan data, identifikasi masing-masing faktor baik internal maupun eksternal, maka dapat disampaikan bahwa strategi bisnis yang cocok adalah strategi pertumbuhan agresif. Berdasarkan teori Porter (2012) bahwa strategi bisnis meliputi tindakan ofensif dan defensif yang diambil perusahaan atau unit bisnis strategis untuk dapat mengungguli pesaingnya di industri. maka untuk meningkatkan *market share* berbagai upaya dilakukan perusahaan agar mempunyai keunggulan bersaing diantaranya Penetrasi pasar (Meningkatkan personal selling seperti kontraktor, pemborong), Membentuk suatu positioning yang tepat

(bagaimana menjadikan *Challenger* menjadi *Market Leader*), mempertahankan pelanggan yang setia (pelanggan existing), mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new/ prefabricator* misalnya Industri paving, Industri perlengkapan pemakaman (kijing), Industri Buis beton, Industri Genteng beton, bata beton, penetrasi pasar di kecamatan yang masih sedikit pelanggannya), memaksimalkan penjualan (memaksimalkan ke pelanggan existing), memberikan reward ke team pemasaran seperti : Reward atas pencapaian per CRO, memotivasi CRO untuk lebih bekerja maksimal, serta mengurangi risiko terjadinya Fraud

Maket Share di Purwodadi yang saat ini masih *challenger* masih berpeluang untuk menjadi *market leader*, hal ini berdasar teori Pangsa pasar atau *Market Share* adalah persentase dari keseluruhan pasar untuk sebuah kategori produk atau servis yang telah dipilih dan dikuasai oleh satu atau lebih produk atau servis tertentu yang dikeluarkan sebuah perusahaan dalam kategori yang sama. Thorik Gunara (2007). maka strategi bisnis yang harus diterapkan kedepan adalah strategi yang mampu mengatasi segala macam persoalan yang ada saat ini. Dari hasil penelitian tersebut adanya peluang di beberapa kecamatan yang masih kurang optimal dengan pelanggan yang masih sedikit.

BMC mengalami penambahan yaitu pada elemen *Value Proposition* terdapat tambahan komponen yaitu layanan terpadu. Elemen *Channels* ditambah dengan SID Mobile, E-Log, akses toko. Selanjutnya elemen *Key Resources* dilengkapi system CSMS, SIDIGI, CRM. Sedangkan *Key Partner* ditambah dengan perusahaan ekspediter, komunitas pekerja bangunan, komunitas sipil dan arsitektur untuk mendukung strategi pengembangan jaringan teknologi digital yang terintegrasi dengan seluruh jaringan pelanggan agar tercipta otomatisasi hubungan". Formulasi strategi tersebut bertujuan untuk memberikan layanan terpadu secara otomatis kepada seluruh pelanggannya. Para pemakai semen gresik akan dihubungkan melalui aplikasi yang *on-line system*, untuk memenuhi secara otomatis keinginan *customer*. Dengan demikian *Customer Relationship* berubah dari system manual menjadi layanan otomatis yang dapat menghasilkan komunitas pemakai semen gresik yang tangguh dan loyal. Perubahan yang diajukan pada elemen *channel* ditambah dengan SID Mobile, E-Log, Akses toko. Pada elemen *Customer Relationship* ditambah dengan komponen Otomatisasi Hubungan, Simbiosis Mutualisme. Di elemen *Value Proposition* komponennya ditambah dengan „Layanan Terpadu“. Selanjutnya *Key Partners* ditambah dengan „Ekspediter, Komunitas Pekerja, Komunitas Sipil dan Arsitektur, Perusahaan Afiliasi“. Hal tersebut diatas berdasarkan teori BMC menurut Alexander Ostewalder dan Yves (2017) menjelaskan bahwa definisi model bisnis adalah sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Organisasi atau perusahaan yang dikelola tanpa model bisnis pasti mengalami kesulitan dalam bersaing dengan perusahaan yang memiliki model bisnis. Hasil dari penelitian saya ini menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi berada pada posisi kotak I yang artinya bahwa perusahaan berada pada titik tertinggi yaitu kekuatan dan peluang lebih besar, hal ini berdasar teori Analisis SWOT menurut Dwi Kurniati, Edy (2019:67) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal organisasi (peluang dan ancaman).

Berdasarkan *matrik grand strategy* terlihat bahwa perusahaan berada pada kwadran I strategi yang cocok adalah strategi pertumbuhan agresif. Berdasarkan teori menurut Dwi Kuniati, Edy (2019:67) analisis SWOT Kuantitatif merupakan melalui perhitungan berdasarkan skor dan pembobotan agar ditemukan hitungan yang pasti perusahaan berada pada posisi yang sebenarnya. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Berdasarkan hasil penelitian saya ini dan berdasarkan hasil analisis *STEEPLE* dan *Five Forces* adalah menunjukkan faktor faktor eksternal perusahaan yaitu berupa peluang dan ancaman PT Semen Indonesia Distributor memiliki peluang yang lebih besar bila dibandingkan ancaman, tapi saat ini ancaman terbesar adalah *Environmental* yaitu posisi pandemi Covid-19 dan sampai saat ini perusahaan mampu untuk bertahan.

Berdasarkan hasil penelitian saya menunjukkan bahwa strategi ekspansi pasar lebih tinggi dari pada penetrasi pasar. Berdasarkan teori QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada Selanjutnya hasil analisis *Quantitative Strategies Planning Matriks* (QSPM) memperlihatkan bahwa diantara alternative strategi pertumbuhan yang agresif (mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new*), memberikan reward ke team pemasaran)) yang telah diformulasikan, hasil QSPM memberikan nilai yang lebih tinggi dari pada strategi yang lain. Hal tersebut yang akan direkomendasikan ke perusahaan.

Penjelasan singkat atas formulasi strategi yang dihasilkan untuk lebih meningkatkan *market share* yaitu mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new*), memberikan reward ke team pemasaran serta penetrasi pasar yang agresif yaitu mempertahankan dan merebut *market share* melalui kombinasi strategi harga yang lebih kompetitif didukung dengan promosi dan peningkatan pelayanan *supply* kepada seluruh *customer segments* dengan jalan meredesain system pendistribusian yang dapat meningkatkan jaminan *supply* tepat waktu kepada seluruh segmen pelanggan. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan jalan mengembangkan jaringan yang berbasis Teknologi Digital (*SID Mobile*) yang terintegrasi dengan seluruh jaringan (Komunitas Pekerja Bangunan, Komunitas Sipil dan Arsitektur, dan seluruh *Customer Segments*) agar tercipta otomatisasi hubungan, sebagai wujud pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor Cabang

Purwodadi adalah strategi bisnis dari hasil penelitian secara ilmiah, karena strategi bisnis

- yang diterapkan selama ini kurang mampu mengatasi perubahan peta persaingan pasar dalam perebutan *market share* di daerah pasar Purwodadi. Hal ini terbukti perolehan *market share* hanya meningkat sedikit bahkan cenderung *stagnan* sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2018, sebaliknya pada periode yang sama kompetitor berhasil meningkatkan *market share* ada juga *new comer* yang silih berganti bermain di pasar Purwodadi. Strategi bisnis yang diterapkan di PT Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi agar mampu mengantisipasi perubahan peta persaingan pasar untuk meningkatkan *market share*. Berdasarkan hasil pengolahan data, identifikasi masing masing faktor baik internal maupun eksternal, maka dapat disampaikan bahwa strategi bisnis yang cocok adalah strategi pertumbuhan agresif, dengan prioritas mendapatkan pangsa pasar baru (*segmentation new*) dan memberikan reward ke team pemasaran
2. *Maket Share* di Purwodadi yang saat ini masih *challenger* masih berpeluang untuk menjadi *market leader* adanya peluang di beberapa kecamatan yang masih kurang optimal dengan pelanggan yang masih sedikit.
 3. Implementasi strategi bisnis di PT Semen Indonesia Distributor sebaiknya didukung dengan *Business Model Canvas (BMC)* baru yang telah disesuaikan seluruh komponennya. Seperti pada Tabel 4.5 Meredesain elemen *Business Model Canvas* agar seluruh elemen secara terpadu mendukung implementasi strategi bisnis tersebut, yaitu;
 - a. *Customer Relationship*; ditambah komponen Otomatisasi Hubungan, Simbiosis Mutualisme.
 - b. *Channels*; ditambah dengan komponen „SID Mobile, E-Log, Akses Toko“.
 - c. *Value Proposition*; ditambah dengan komponen „Layanan Terpadu“.
 - d. *Key Resources* ditambah CSMS, SIDIGI, CRM
 - e. *Key Partner* ditambah „Ekspeditor, Komunitas Pekerja, Komunitas Sipil dan Arsitektur, Perusahaan Afiliasi“.
 4. Menggunakan pendekatan analisis *Business Model Canvas (BMC)*, analisis SWOT dan QSPM, peneliti berhasil merumuskan formulasi strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Purwodadi, yaitu sebagai berikut:
 - a. Redesain system distribusi semen agar lebih efektif, dan lebih mudah menjangkau seluruh segmen pelanggan dengan cepat, tepat sasaran dan tepat waktu.
 - b. Membangun *Customer Relationship* yang tangguh dengan jalan mengembangkan jaringan yang berbasis *Technology Digital* yang terintegrasi dengan seluruh jaringan (PT. Semen Indonesia Distributor, Komunitas Pekerja Bangunan, Komunitas Sipil dan Arsitektur, dan seluruh *customer segment* agar tercipta otomasi hubungan.
 - c. Kombinasi kebijakan strategi harga yang kompetitif, didukung dengan program promosi baik bersifat jangka pendek maupun jangka panjang agar tepat sasaran dan pelayanan paripurna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan agar tidak beralih ke semen merek lain

B. Saran – saran

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Hafs Al Faruq dan Farah Alfanur. 2012. *Analisis Pengembangan Bisnis pada PT. Bonli Cipta Sejahtera Dengan Pendekatan Business Model Canvas Business Development Analysis In PT. Bonli Cipta Sejahtera Using Business Model Canvas Approac*. Jurnal Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom
- Afrizal, 2016. *Metode Penelitian Kualitatif Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*, Cetakan Ketiga, Penerbit RajaGrafindo Persada Jakarta.
- Alid, I. H., & Ekaningsih, L. (2020). How Government Provide Legal Protection for Trade Secrets?. *Journal of Law and Legal Reform*, 1(2), 215-224. <https://doi.org/10.15294/jllr.v1i2.35420>
- Asosiasi Semen Indonesia, 2011. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2012. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2013. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2014. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2015. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asosiasi Semen Indonesia, 2016. *Indonesia Cement Statistic, Published by Indonesia Cement Association*, Jakarta.
- Asruddin, 2014. *Analisis Model Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT Semen Tonasa*, Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Assaury, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Penerbit : Rajawali Pers, Jakarta
- Benedictus Permadi. 2015. *Analisis Pengembangan Model Bisnis Kanvas CV Kandura Keramik Bandung*. Jurnal Aplikasi Manajemen, (JAM) Vol 14 No 1, 2016 Terindeks dalam Google Scholar
- Clark Tim, Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, 2014. *Business Model You*,
- David Fred R., 2012. *Manajemen Strategis*, Buku Pertama, Edisi Kedua belas, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Dwi Kuniati, Edy, 2019. *Manajemen Strategi*. Cetakan I, Penerbit CV Djiwa Amarta Press,

Surakarta

Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PPM, Jakarta.

Kusuma, Stella dan Sujana.2014. *Pengaruh Strategi Pengembangan Produk dan Perluasan Pasar Terhadap Peningkatan Market Share. All content following this page was uploaded by Sujana Sujana on 21 Agustus 2018*

Lestyani Purboningrum, Elok,2018. “*Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global*”Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 58 No 1 Mei 2018

Luming, Agustinus. 2013. “*Analisis Pemasaran Mobil Isuzu Truck pada PT. Prima Putra Adiwahana Mataram dalam Mempertahankan Posisi Perusahaan*”. Jurnal Valid Vol 10 No 1 Januari 2013 hal 82-89

Luming, Agustinus. I Made Suardana.2013. *Analisis Pemasaran Mobil Isuzu Truck pada PT Prima Putra Adiwahana Mataram Dalam Mempertahankan Posisi Perusahaan. Jurnal Valid Vol. 10 No 1, Januari 2013 : 82-89*

Purboningrum, Elok Lestyani. Supriono. 2018. *Analisis Strategi Ekspansi Dalam Pengembangan Bisnis Di Pasar Global. (Studi Kasus pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Akusisi Thang Long Cement Company Di Vietnam). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 58 No. 1 Mei 2018*

Sedarmayanti, 2018. *Manajemen Strategi*.Cetakan Ketiga, Penerbit PT Refika Aditama, Bandung.

Wilfrid Pangihutan Purba, Johanes, 2008. “*Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Pangsa Pasar Perusahaan*”. Jurnal Manajemen Bisnis, Universitas Simalungun (USI)