

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Strategi merupakan suatu proses perencanaan yang dilakukan oleh manajemen atau organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi yang digunakan dalam menjalankan kegiatan usaha dapat berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, dan likuidasi. (Pearce dan Robinson, 2018) dan pembentukan rencana induk komprehensif yang menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan resiko (Whelen & Hunger, 2018).

Manajemen strategi juga menetapkan tindakan yang diambil oleh manajer untuk mengungguli dari pesaing dan mencapai keuntungan yang lebih baik dari pesaingnya. Tujuan merangkai strategi yang diciptakan tidak saja untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan profit untuk jangka pendek tetapi untuk mendukung pertumbuhan dan keamanan untuk jangka waktu panjang dimasa depan.

Manajemen strategi merupakan perpaduan seni dan pengetahuan dari organisasi dalam merumuskan/merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta kontrol terhadap seperangkat keputusan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Keputusan manajerial yang akan diambil juga mempertimbangkan terhadap studi kondisi lingkungan secara eksternal dan internal.

Pemilihan strategi dan model bisnis tersebut dapat berdampak terhadap dinamika penjualan yang dicapai dan begitu pun sebaliknya. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, setiap perusahaan, termasuk Unit Workshop PT Semen Padang telah membuat strategi atau model bisnis yang sesuai dengan kondisi persaingan bisnis yang ada. Strategi dan model bisnis tersebut sangat berperan dalam meningkatkan penjualan, meraih pangsa pasar, menentukan market share, memetakan potensi bisnis yang ada saat ini dan yang akan datang, dan berbagai manfaat lainnya terkait dengan potensi bisnis.

Dalam memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, berbagai strategi dan model bisnis menjadi pilihan alternatif. Salah satu alat analisis yang lazim digunakan dalam menghasilkan strategi bisnis adalah analisis SWOT.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Pada analisis SWOT tersebut dilakukan indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Berikut penjelasan tentang SWOT menurut David (2017) yaitu:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah faktor pendorong dari dalam organisasi antara lain sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para

pesaing dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan. Kekuatan juga merupakan kompetisi khusus yang dimiliki perusahaan yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan perusahaan pada sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran yang menjadi sumber kelemahan perusahaan.

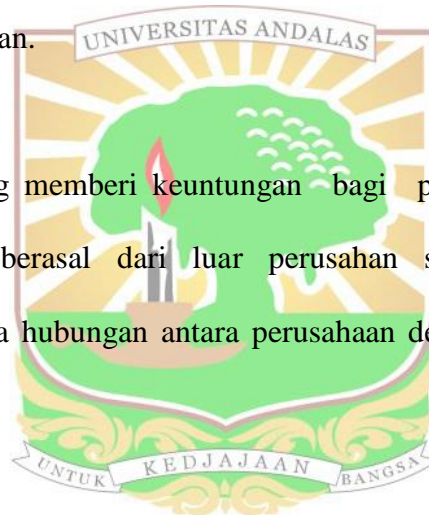
3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi yang memberi keuntungan bagi perusahaan. Faktor pendukung ini biasanya berasal dari luar perusahaan seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan bagi lingkungan perusahaan. Ancaman juga merupakan faktor penghambat atau hal – hal yang dapat mengancam stabilitas perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Analisis SWOT adalah metodologi untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi dalam formulasi strategi (Pearce & Robinson, 2018). Dengan empat tipe strategi yang dihasilkan melalui kombinasi kekuatan-kelemahan,



kelemahan- peluang, kekuatan-ancaman, dan kelemahan-ancaman (David F., 2010). SWOT sering digunakan sebagai dasar dalam perencanaan strategi (Wang, Zhang, & Yang, 2014) dan sangat penting digunakan sebagai pendekatan analisis strategi SWOT disebut juga alat analisa yang bersifat situasional (Zavadskas, Turskis, & Tamosaitiene, 2011) dimana S (*strength*) mewakili kekuatan, W (*weakness*) mewakili kelemahan, O (*opportunity*) mewakili kesempatan, T (*threat*) mewakili ancaman, (Reihaniana, Mahmooda, Kahromb, & Hinc, 2012).

Strategi yang dikembangkan melalui analisa SWOT dapat membangun kekuatan, menghilangkan kelemahan, memanfaatkan peluang dan melawan ancaman (Wang, Zhang, & Yang, 2014). Menerapkan SWOT dalam keputusan strategis, tujuannya adalah untuk memilih atau membentuk dan menerapkan strategi, sehingga cocok antara faktor internal dan eksternal (Gorener, Toker, & Ulucay, 2012).

Analisis SWOT selain dapat digunakan dalam menentukan strategi jangka panjang perusahaan juga membantu dalam melakukan pemetaan suatu model bisnis, seperti dalam pemetaan Model Bisnis Kanvas. Jadi setiap strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat dijadikan acuan dalam memetakan Model Bisnis Kanvas. Konsep Model Bisnis Kanvas (MBK) menurut Osterwalder dan Pigneur (*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 2010, p. 14) adalah bahasa yang sama untuk menggambarkan, memvisualisasikan, menilai, dan mengubah model bisnis. Model ini pada dasarnya dapat diimplementasikan kepada setiap perusahaan

yang berorientasi bisnis, termasuk di Unit Workshop PT Semen Padang.

Disadari atau tidak, Unit Workshop PT Semen Padang yang sejak awal berdirinya hingga kini yang eksis dalam bisnis dengan bidang usaha yang dijalani memproduksi peralatan-peralatan pabrik telah menerapkan strategi dan model bisnis, termasuk Model Binsis Kanvas. Walaupun secara teks model tersebut tidak disebutkan dalam setiap dokumen strategi bisnis perusahaan, namun esensi dari Model Bisnis Kanvas yang terdiri dari sembilan elemen telah dijalankan perusahaan.

Melalui Model Bisnis Kanvas, Unit Workshop PT Semen Padang dapat memetakan model bisnisnya ke dalam 9 (sembilan) elemen, yang menurut Osterwalder dan Pigneur (*Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 2010, pp. 16-17) (Bisnis Indonesia, 2016) diantaranya adalah:

1. Segmen Pelanggan (*customer segments*), merupakan suatu organisasi yang melayani satu atau beberapa segmen pelanggan.
2. Proposisi nilai (*value propositions*), merupakan pemecahan masalah pelanggan dan memuaskan pelanggan melalui proposisi nilai.
3. Saluran menuju pelanggan (*channels*), merupakan proposisi nilai yang sampai ke pelanggan melalui komunikasi, distribusi, dan saluran penjualan.
4. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*), merupakan hubungan terhadap pelanggan ditetapkan perusahaan dan dikelola bersama untuk masing-masing segmen pelanggan.

5. Aliran pendapatan (*revenue streams*), merupakan arus pendapatan yang dihasilkan dari proposisi nilai yang dengan sukses ditawarkan kepada pelanggan.
6. Sumber daya kunci (*key resources*), merupakan aset-aset yang diperlukan untuk menawarkan dan memberikan semua elemen.
7. Kegiatan-kegiatan kunci (*key activities*), yaitu proses bisnis inti perusahaan yang mendukung dihasilkannya proposisi nilai perusahaan.
8. Mitra kunci (*key partners*), merupakan para pihak yang menguasai atau memiliki sumberdaya yang dibutuhkan oleh perusahaan.
9. Biaya-biaya (*costs*), merupakan struktur biaya perusahaan yang membentuk proses peningkatan nilai tambah (*value added*) hingga menghasilkan proposisi nilai yang diharapkan.

Menformulasikan Model Bisnis Kanvas pada dasarnya adalah proses untuk mengetahui gambaran bisnis perusahaan yang dipetakan dalam 9 (sembilan) elemen tersebut. Gambaran yang dihasilkan dalam Model Bisnis Kanvas merupakan perwujudan dari kondisi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perubahan dalam model bisnis dapat saja terjadi jika setiap elemen dari 9 (sembilan) elemen dalam Model Bisnis Kanvas mengalami perubahan drastis. Pada saat itu, maka gambaran dari Model Binsis Kanvas perusahaan juga akan mengalami pergeseran konten.

Jika berkaca pada bisnis Unit Workshop PT Semen Padang, maka kita dapat melihat pemetaan bisnis dalam kerangka Model Bisnis Kanvas. Model bisnis ini akan mengalami pergeseran konten dari tahun ke tahun jika setiap

elemen dalam 9 (sembilan) elemen pada Model Bisnis Kanvas mengalami perubahan konten dalam operasionalnya atau perubahan dalam capaian kinerja. Sebagai contoh, salah satu tantangan dan ancaman berat yang sedang dihadapi Unit Workshop PT Semen Padang adalah menemukan proposisi nilai yang unik dari yang ditawarkan oleh pesaing atau produk sejenis, agar terhindar dari jebakan produk komoditas.

Unit Workshop PT Semen Padang telah melakukan pembangunan pabrik baru di PT Semen Padang yang diberi nama Proyek Pabrik Indarung VI berkapasitas 3 juta ton pertahun, ini merupakan langkah maju yang dilakukan oleh Manajemen PT Semen Padang memutuskan bahwa minimal 40% dari sekitar 10.000 ton pekerjaan fabrikasi untuk proyek Indarung VI tersebut dikerjakan oleh internal PT Semen Padang (Unit Workshop) (sumber: Tim Proyek Ind. VI).

Hal ini sejalan dengan misi PT Semen Padang untuk meningkatkan kemampuan rekayasa dan *engineering* juga didukung oleh misi SMIG untuk memberdayakan segala sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan nilai tambah yang berkesinambungan. Unit Workshop sudah berpengalaman dalam memproduksi peralatan- peralatan pabrik. Kapasitas terpasang adalah 1200 ton dan kapasitas produksi rata-rata adalah 900 ton pertahun. Dalam rangka persiapan pengerjaan Proyek Indarung VI, Workshop PT Semen Padang melakukan investasi yang cukup besar pada tahun 2013 dan 2014 untuk memperluas area kerja dan pembelian peralatan- peralatan baru, seperti tabel berikut :

Tabel 1.4. Investasi Workshop PTSP (Rp. Milyar)

Tahun	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investasi (Rp. Milyar)	20	20	2	1.2	2.6	-	-	-	-	-	5.7

Sumber : (Unit Workshop PT Semen Padang 2023)

Dari rangkaian informasi tersebut dapat dilihat dinamika bisnis Unit Workshop PT Semen Padang, diawali dari menyelesaikan pekerjaan di internal PT Semen Padang pembangunan pabrik baru di PT Semen Padang yang diberi nama Proyek Pabrik Indarung hingga menjadi unit bisnis yang berdiri sendiri yang mengerjakan proyek proyek di luar PT Semen Padang. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan dalam setiap komponen dalam 9 (sembilan) elemen Model Bisnis Kanvas akan memberikan perubahan pada strategi bisnis yang pada akhirnya juga akan berdampak pada Model Bisnis Kanvas secara korporasi.

Oleh karena itu, dalam memahami strategi dan model pengembangan bisnis, perusahaan perlu mengembangkan strategi dan model bisnisnya guna menjawab tantangan terkini dan meraih pangsa pasar yang semakin kompetitif. Berangkat dari argumen tersebut, peneliti tertarik mengambil judul penelitian **“Strategi Pengembangan Workshop PT Semen Padang (Pendekatan Analisis SWOT dan Model Bisnis Kanvas).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan analisis SWOT sebagai dasar pemetaan model bisnis kanvas pada Unit Workshop PT Semen Padang?
2. Bagaimana model bisnis yang ada sekarang ditinjau dari elemen *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships*, dan *cost structure* pada Unit Workshop PT Semen Padang?
3. Bagaimana strategi dan model pengembangan bisnis yang akan datang ditinjau dari elemen *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships*, dan *cost structure* pada Unit Workshop PT Semen Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan analisis SWOT sebagai dasar pemetaan model bisnis kanvas pada Unit Workshop PT Semen Padang.
2. Untuk mengetahui model pengembangan bisnis ada sekarang bisnis ditinjau dari elemen *customer segments, value propositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resource, key activities, key partnerships*, dan *cost structure* pada Unit Workshop PT Semen Padang.
3. Untuk mengetahui strategi dan model pengembangan bisnis yang akan datang ditinjau dari elemen *customer segments, valuepropositions, channels, customer relationship, revenue streams, key resource, key*



activities, key partnerships, dan cost structure pada Unit Workshop PT Semen Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

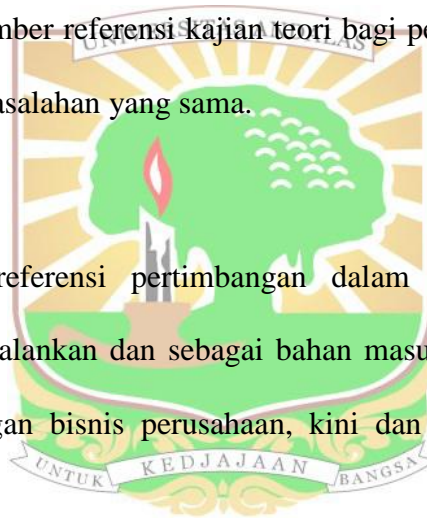
Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai sarana pembandingan bagi dunia ilmu pengetahuan dalam memperkaya informasi tentang model strategi pengembangan bisnis dan sebagai sumber informasi dan salah satu sumber referensi kajian teori bagi peneliti yang berminat pada bidang dan topik permasalahan yang sama.

2. Manfaat Praktis

Sebagai salah satu alat referensi pertimbangan dalam menganalisis bisnis perusahaan yang sedang dijalankan dan sebagai bahan masukan dalam membuat model strategi pengembangan bisnis perusahaan, kini dan di masa yang akan datang.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Konseptual

Ruang lingkup Konseptual penelitian ini adalah Analisis Strategi Model Pengembangan Bisnis menggunakan Analisis SWOT dan Model Bisnis Kanvas.

1.5.2 Ruang Lingkup Kontekstual

Penelitian ini berfokus kepada Unit Workshop PT Semen Padang.

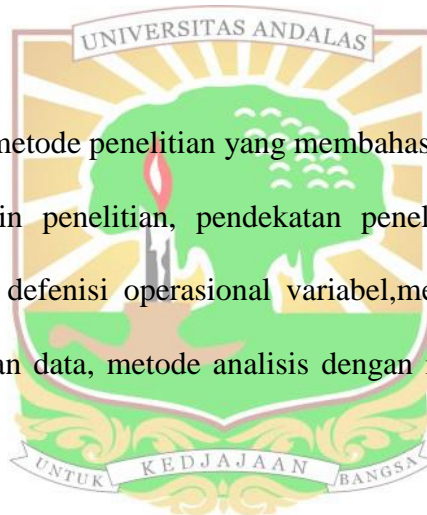
1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

BAB I Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini

BAB II Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori, penelitian terdahulu serta kerangka konseptual.

BAB III Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti desain penelitian, pendekatan penelitian populasi dan sampel, jenis sumber data, defenisi operasional variabel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, metode analisis dengan menggunakan PLS, dan teknik analisis data.



BAB IV Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, membahas pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output penelitian berdasarkan hasil pengolahan data PLS.

BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, Implikasi Penelitian, Keterbatasan Penelitian dan saran. Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk

berbagai pengambil kebijakan (stakeholder) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.

