

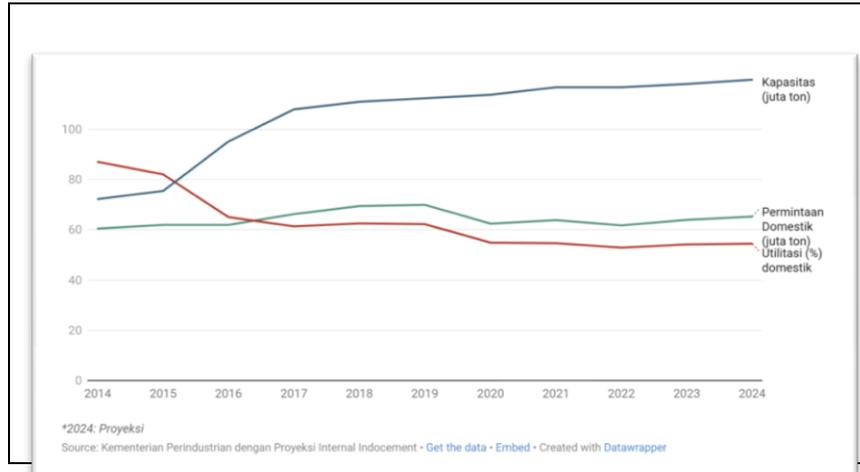
# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembangunan ekonomi nasional pada era globalisasi ditandai dengan semakin ketatnya persaingan antar industri dan meningkatnya kompleksitas dinamika pasar. Dalam hal ini, sektor industri memiliki peranan strategis tidak hanya sebagai penopang pertumbuhan ekonomi, tetapi juga sebagai penyedia lapangan kerja serta motor penggerak peningkatan kesejahteraan masyarakat. Salah satu sektor industri yang memegang peranan penting dalam pembangunan nasional adalah industri semen, mengingat produk semen menjadi bahan baku utama dalam berbagai proyek infrastruktur, baik dalam skala besar seperti pembangunan jalan, jembatan, dan pelabuhan, maupun dalam skala kecil seperti pembangunan rumah dan fasilitas publik (Butt, 2024).

Namun demikian, perkembangan industri semen nasional saat ini menghadapi tantangan yang cukup serius. Pada tahun 2024, kondisi *oversupply* menjadi isu strategis yang harus segera diantisipasi. Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia (ASI), kapasitas produksi semen nasional mencapai 120 juta ton per tahun, sedangkan tingkat konsumsi domestik hanya sekitar 66,8 juta ton per tahun. Dengan demikian, terdapat surplus produksi sebesar 53,2 juta ton per tahun yang tidak terserap oleh pasar. Kondisi ini menimbulkan sejumlah konsekuensi, antara lain tertekannya pangsa pasar produsen semen, persaingan harga yang semakin agresif, serta menurunnya tingkat profitabilitas perusahaan. Situasi tersebut dialami pula oleh PT Semen Padang, sebagai salah satu perusahaan semen tertua dan terbesar di Indonesia yang beroperasi di bawah naungan SIG (Semen Indonesia Group).



**Gambar 1 | Perbandingan Jumlah Produksi Semen Nasional Dengan Permintaan Semen Nasional**

Fenomena *oversupply* ini memberikan tekanan besar bagi perusahaan untuk melakukan transformasi strategi bisnis. PT Semen Padang tidak dapat hanya bergantung pada penjualan semen sebagai sumber utama pendapatan, tetapi perlu melakukan diversifikasi usaha yang dapat menciptakan aliran pendapatan baru. Diversifikasi ini tidak hanya menjadi strategi bertahan, tetapi juga instrumen untuk memperkuat posisi perusahaan dalam jangka panjang. Sejalan dengan itu, PT Semen Padang melalui Departemen Bisnis Inkubasi Non-Semen (BINS) menginisiasi pengembangan produk di luar semen, salah satunya adalah *Binder clay*. Produk ini dipandang memiliki potensi pasar yang menjanjikan, karena dapat dimanfaatkan dalam berbagai sektor, termasuk industri pupuk.

Keterkaitan antara pengembangan *Binder clay* dengan sektor pertanian semakin relevan jika dikaitkan dengan isu ketahanan pangan nasional. Berdasarkan laporan Badan Pangan Nasional (Bapanas) tahun 2024, Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan dalam mewujudkan ketahanan pangan, terutama dalam hal ketersediaan pupuk dan efisiensi pemanfaatan lahan pertanian. Data menunjukkan bahwa penggunaan pupuk majemuk, khususnya pupuk NPK, mengalami peningkatan

signifikan pada tahun 2024 (Laporan dari Kementerian Pertanian Republik Indonesia dan lembaga riset pertanian yang menunjukkan tren penggunaan pupuk NPK dalam sektor pertanian), karena dianggap lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas pertanian. Pupuk NPK memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas tanaman, sehingga secara tidak langsung berkontribusi terhadap tercapainya agenda nasional dalam memperkuat ketahanan pangan.

Dalam perkembangannya, *clay* sebagai salah satu bahan tambahan dalam pupuk mulai mendapatkan perhatian lebih besar. Komposisi *clay* yang mencapai sekitar 20% dalam campuran pupuk berfungsi sebagai bahan pengikat (*binder*) yang mampu meningkatkan efektivitas distribusi unsur hara, sekaligus menekan biaya produksi pupuk. Fakta ini memperkuat relevansi pengembangan *Binder clay*, karena tidak hanya mendukung diversifikasi usaha PT Semen Padang, tetapi juga berkontribusi secara langsung pada agenda strategis nasional dalam memperkuat ketahanan pangan melalui penyediaan pupuk yang lebih efisien, efektif, dan terjangkau. Dengan demikian, pengembangan bisnis *Binder clay* memiliki dua orientasi strategis: pertama, sebagai upaya perusahaan dalam merespons kondisi *oversupply* industri semen; dan kedua, sebagai kontribusi terhadap kepentingan nasional dalam meningkatkan ketahanan pangan.

Dalam perspektif manajemen strategis, pengembangan bisnis baru ini dapat dianalisis melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Kim dan Mauborgne menjelaskan bahwa *Blue Ocean Strategy* menekankan pada penciptaan ruang pasar baru (*blue ocean*) yang belum digarap oleh kompetitor, dibandingkan dengan bersaing secara langsung dalam ruang pasar yang sudah jenuh (*red ocean*). Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk keluar dari perang harga yang merugikan, sekaligus

menciptakan proposisi nilai baru yang unik bagi pelanggan. Penelitian Zhang et al. (2022) memperkuat pandangan ini, dengan menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi *blue ocean* cenderung memiliki tingkat *profitabilitas* yang lebih tinggi, karena mampu membuka segmen pasar baru yang relatif bebas dari kompetisi intensif. Dalam PT Semen Padang, penerapan *Blue Ocean Strategy* melalui pengembangan *Binder clay* dipandang mampu menghasilkan aliran pendapatan baru yang berkelanjutan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan di sektor non-semen.

Untuk mendukung perumusan strategi ini, perusahaan membutuhkan kerangka analisis yang sistematis dan komprehensif. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi salah satu alat strategis yang penting dalam mengidentifikasi faktor internal maupun eksternal perusahaan. Menurut Aqil et al. (2024), SWOT mampu memberikan landasan bagi pengambilan keputusan strategis dengan cara mengoptimalkan kekuatan, memanfaatkan peluang, sekaligus mengantisipasi kelemahan dan ancaman.

Dalam upaya pengembangan produk *Binder clay*, penerapan analisis SWOT menjadi relevan dan strategis untuk dilakukan. Analisis ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen untuk mengidentifikasi kekuatan internal perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai peluang pasar yang dapat dimanfaatkan, khususnya pada sektor pertanian dan industri yang semakin membutuhkan bahan baku alternatif ramah lingkungan. Melalui pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, perusahaan dapat merumuskan strategi yang lebih adaptif dalam menghadapi dinamika industri.

Lebih lanjut, penggunaan SWOT memungkinkan perusahaan untuk memahami berbagai tantangan eksternal, seperti ketidakpastian harga bahan baku, perubahan preferensi konsumen, hingga dinamika regulasi pemerintah terkait sektor pupuk dan ketahanan pangan nasional. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi keberlanjutan bisnis *Binder clay*, sehingga pemahaman mendalam atas kondisi tersebut menjadi sangat penting. Dengan demikian, analisis SWOT bukan hanya sekadar alat identifikasi, tetapi juga berfungsi sebagai kerangka kerja strategis yang membantu PT Semen Padang dalam merancang langkah konkret, memperkuat posisi pasar, sekaligus mengantisipasi risiko yang mungkin muncul di masa depan.

Selain itu, implementasi strategi bisnis memerlukan pemetaan yang jelas terhadap model bisnis perusahaan. Bisnis Model Kanvas, sebagaimana diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur, menawarkan kerangka kerja yang membagi model bisnis ke dalam sembilan elemen utama: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, mitra kunci, serta struktur biaya. Menurut Aldityo dan Sunitiyoso (2024), Bisnis Model Kanvas, memberikan gambaran menyeluruh tentang strategi perusahaan dengan format yang sederhana namun tetap komprehensif.

Pemetaan Bisnis Model Kanvas pada bisnis *Binder clay* memiliki peran yang sangat penting karena membantu perusahaan memahami secara lebih terstruktur mengenai nilai utama (*value proposition*) yang ditawarkan, baik dari aspek keunggulan fungsional, keberlanjutan lingkungan, maupun kontribusinya terhadap diversifikasi pendapatan di luar lini utama semen.

Melalui pemetaan tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi secara lebih jelas segmen pasar potensial yang dapat digarap, baik dari kalangan industri pupuk, sektor pertanian, maupun pasar ekspor yang membutuhkan bahan baku alternatif yang kompetitif. Selain itu, Bisnis Model Kanvas, memungkinkan analisis menyeluruh terhadap mekanisme penciptaan nilai (*value creation*), termasuk jaringan mitra kunci, aktivitas utama, serta sumber daya yang diperlukan agar bisnis *Binder clay* dapat berjalan secara efektif.

Bisnis Model Kanvas, juga mendukung perumusan alur pendapatan (*revenue streams*) yang realistis dan berkelanjutan, sekaligus menyusun struktur biaya yang efisien untuk mendukung keberlangsungan bisnis. Dengan demikian, pemetaan Bisnis Model Kanvas bukan hanya berfungsi sebagai alat analisis, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang dapat digunakan untuk merancang serta mengimplementasikan strategi pengembangan *Binder clay* secara komprehensif dan adaptif sesuai dengan dinamika pasar.

Dengan demikian, strategi diversifikasi PT Semen Padang melalui pengembangan *Binder clay* dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*, analisis SWOT, dan Business Model Kanvas merupakan langkah strategis yang tidak hanya bertujuan untuk merespons tantangan *oversupply* semen, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah yang lebih luas bagi perusahaan maupun bagi perekonomian nasional. Strategi ini diharapkan mampu menghasilkan aliran pendapatan baru yang berkelanjutan, memperkuat daya saing perusahaan di sektor non-semen, serta memberikan kontribusi nyata terhadap agenda nasional dalam memperkuat ketahanan pangan.

Berdasarkan uraian tersebut,peneliti tertarik mengambil judul penelitian:  
**“Strategi *Blue Ocean* untuk Menumbuhkan Aliran Pendapatan Baru PT Semen Padang dengan Bisnis *Binder clay* Menggunakan Model Bisnis Kanvas dan Analisis SWOT.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimanakah penerapan analisis SWOT dan Bisnis Model Kanvas dalam mengidentifikasi bisnis *Binder Clay* di PT Semen Padang?
2. Bagaimanakah 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 *Bisnis Binder Clay* PT Semen Padang?
3. Bagaimanakah implementasi strategi *new revenue stream* tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan analisis SWOT sebagai dasar pemetaan Bisnis Model Kanvaspada berupa bisnis *Binder Clay* di Departemen Bisnis Inkubasi Non Semen (BINS) PT Semen Padang 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 *Bisnis Binder Clay* di

Departemen Bisnis Inkubasi Non Semen (BINS) PT Semen Padang.

3. Untuk mengetahui 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 *Bisnis Binder Clay* di Departemen Bisnis Inkubasi Non Semen (BINS) PT Semen Padang.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun 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

Ruang lingkup Konseptual penelitian ini adalah Analisis Strategi Model Pengembangan Bisnis menggunakan Analisis SWOT dan Bisnis Model Canvas Penelitian dilakukan pada bisnis *new revenue stream* PT Semen Padang yaitu berupa bisnis penjualan bisnis penjualan *Binder Clay* di Departemen Bisnis Inkubasi Non Semen (BINS) PT Semen Padang.