BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penerapan analisis SWOT dan model Bisnis Kanvas dalam identifikasi bisnis *binder clay*. Analisis SWOT terbukti menjadi alat yang efektif dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi posisi strategis bisnis *binder clay*.
 - Kekuatan utama terletak pada kualitas produk yang unggul, ketersediaan pasokan bahan baku yang melimpah dan dimiliki sendiri, serta kapasitas produksi yang besar yang di dukung oleh SDM dan tim R&D yang kompeten. Bisnis ini juga berhasil menambah revenue perusahaan dengan memanfaatkan produk yang sebelumnya terbuang.
 - Kelemahan internal yang signifikan meliputi ketergantungan pada suatu pelanggan utama (Pusri), proses pengantongan yang lambat akibat fasilitas terbatas, jarak geografis yang jauh ke konsumen yang berimplikasi pada biaya transportasi tinggi, serta harga produk yang relative lebih tinggi dibandingkan kompetitor.
 - Peluang eksternal yang menjanjikan adalah potensi pasar baru di pabrik pupuk NPK lain, pengembangan aplikasi ke industri

lain (seperti *medium limestone*, kertas, $CaCO_3$), serta peluang ekspansi ke pasar internasional seiring dengan kebutuhan pupuk yang tinggi.

- Ancaman eksternal meliputi persaingan ketat dari kompetitor (terutama yang berlokasi lebih dekat), regulasi pemerintah yang ketat, adanya produk substitusi, ketidakstabilan ekonomi, dan kendala pasokan BBM solar untuk transportasi.
- Bisnis model kanvas menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memetakan dan memahami elemen-elemen kunci dari model bisnis *binder clay*. Integrasi hasil SWOT ke dalam Bisnis model kanvas memungkinkan visualisasi yang jelas tentang bagaimana kekuatan dan kelemahan internal memengaruhi setiap blok BMC, serta bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat direspons melalui penyesuaian model bisnis.

Elaborasi strategis yang dipakai v (hold and maintain): mempertahankan fokus pada tujuan penelitian, menjaga kualitas dan integritas data, serta mengelola hubungan etis dengan partisipan sepanjang proses pengumpulan dan analisis data.

- 1) Memperbaiki fasilitas pengisian *binder clay* ke dalam *jumbo bag*: Melakukan peningkatan dan modernisasi fasilitas serta peralatan yang digunakan dalam proses pengisian *binder clay* ke dalam *jumbo bag*, guna meningkatkan efisiensi operasional, menjaga

kualitas produk, serta meminimalkan risiko kebocoran atau kerusakan selama proses pengisian.

- 2) Optimalisasi transportasi pengiriman *binder clay* dengan cara kolaborasi dengan pihak transporter: Mengembangkan mekanisme kerja sama strategis dengan perusahaan transportasi untuk mengoptimalkan efisiensi distribusi *binder clay*, mempercepat waktu pengiriman, serta memastikan keamanan dan ketepatan produk sampai ke tujuan.
- 3) Membuat kontrak atau kerjasama pemasok *jumbo bag* agar persediaan *jumbo bag* terjaga: Menjalinkan kemitraan jangka panjang dengan pemasok *jumbo bag* melalui kontrak yang jelas dan terstruktur, sehingga ketersediaan *jumbo bag* dapat terjamin, meminimalkan risiko kekurangan stok, dan mendukung kelancaran proses produksi secara berkesinambungan.
- 4) Eksplorasi potensi pasar baru: Melakukan identifikasi dan pengembangan peluang pasar baru, seperti sektor pupuk NPK, perusahaan swasta, atau pabrik yang membutuhkan pasokan CaCO_3 , guna memperluas jaringan distribusi dan meningkatkan penetrasi produk di pasar.
- 5) Efisiensi biaya produksi dan distribusi: Menerapkan strategi pengendalian biaya yang efektif dalam proses produksi dan distribusi *binder clay*, termasuk optimalisasi penggunaan sumber

daya dan logistik, dengan tujuan menekan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas produk atau layanan.

2. Model Bisnis *Binder clay* PT Semen Padang Ditinjau Dari Elemen Bisnis Model Kanvas

- *Customer Segments*: Saat ini sangat bergantung pada PT Pupuk Sriwidjaja (Pusri) sebagai pelanggan utama, namun memiliki potensi besar untuk ekspansi ke pabrik pupuk NPK lain (BUMN dan swasta) serta industri lain seperti medium *limestone*, kertas, dan $CaCO_3$.
- *Value Propositions*: Menawarkan *binder clay* berkualitas tinggi dengan daya rekat unggul, konsistensi stabil, dan jaminan suplai berkelanjutan dari sumber lokal. Keunggulan ini menjadi pembeda utama meskipun harga relatif lebih tinggi.
- *Channels*: Distribusi utama melalui penjualan langsung dan pengiriman menggunakan armada truk sendiri. Kelemahan pada elemen ini adalah jarak ke konsumen yang jauh dan kendala ketersediaan truk/BBM.
- *Customer Relationships*: Membangun hubungan yang kuat melalui layanan purna jual, konsultasi teknis, dan komunikasi rutin yang sangat dihargai pelanggan.
- *Revenue Streams*: Pendapatan utama berasal dari penjualan *binder clay* dalam volume besar melalui kontrak

jangka panjang. Potensi pengembangan pendapatan dari produk turunan dan lisensi formula.

- *Key Resources:* Didukung oleh bahan baku *clay* yang melimpah dan dimiliki sendiri, kapasitas produksi besar, SDM yang kompeten (termasuk tim R&D), dan fasilitas produksi yang memadai. Namun, fasilitas pengantongan dan pengambilan masih terbatas.
- *Key Activities:* Meliputi proses produksi (ekstraksi, penggilingan, pengantongan), kontrol kualitas yang ketat, pengiriman, serta aktivitas R&D untuk inovasi produk. Proses pengantongan yang lambat menjadi hambatan.
- *Key Partnership:* Kemitraan utama dengan PT Pupuk Sriwidjaja (Pusri) sebagai pelanggan terbesar, serta potensi kemitraan dengan distributor bahan bangunan, perusahaan logistik, dan lembaga riset.
- *Cost Structure:* Biaya operasional didominasi oleh biaya variabel, terutama biaya transportasi dan *jumbo bag* yang tinggi akibat jarak dan kendala logistik.

3. Implementasi Strategi *New Revenue Stream* Untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan:

- Implementasi strategi *blue ocean* melalui bisnis *binder clay* sangat berpotensi meningkatkan kinerja PT Semen Padang. Dengan fokus pada penciptaan pasar baru yang belum tersentuh

pesaing utama (industri pupuk NPK dan industri lain di luar semen), perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada pasar semen yang jenuh dan persaingan harga yang ketat.

- Strategi ini memungkinkan PT Semen Padang untuk mendiversifikasikan portofolio bisnisnya, memanfaatkan aset dan kapabilitas internal yang ada (bahan baku, SDM, R&D) untuk menciptakan nilai baru.
- Dengan inovasi nilai (meningkatkan kualitas dan layanan sambil mengelola biaya), bisnis *binder clay* dapat mencapai profitabilitas yang lebih tinggi dan menciptakan pertumbuhan berkelanjutan bagi perusahaan, sekaligus mengurangi risiko *oversupply* di industri semen.

5.2 Implikasi

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi manajemen PT Semen Padang dalam mengembangkan bisnis *binder clay* sebagai aliran pendapatan baru:

1. Fokus pada inovasi nilai berkelanjutan: Manajemen perlu terus berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menciptakan proposisi nilai *binder clay* yang unik dan superior. Ini termasuk pengembangan varian produk ramah lingkungan, peningkatan efisiensi aplikasi, atau solusi yang lebih spesifik untuk kebutuhan industri yang beragam. Inovasi ini akan memperkuat posisi blue ocean dan menjaga relevansi kompetitif produk.

2. Penguatan kemitraan strategis dan diversifikasi pelanggan: Penting untuk secara aktif mencari dan memperkuat hubungan dengan mitra utama baru, termasuk pabrik pupuk NPK lain (BUMN dan swasta), perusahaan di industri kertas, $CaCO_3$, dan konstruksi. Diversifikasi pelanggan akan mengurangi risiko ketergantungan pada satu pelanggan besar dan membuka peluang pasar yang lebih luas. Kemitraan dengan perusahaan logistik yang efisien juga krusial untuk mengatasi kendala jarak dan biaya transportasi.
3. Optimalisasi saluran distribusi dan logistik: Manajemen perlu mengevaluasi dan mengoptimalkan saluran distribusi untuk *binder clay*. Pertimbangan untuk memperluas jangkauan melalui distributor yang lebih luas, mengembangkan platform penjualan digital (*e-commerce* B2B), atau membangun hub distribusi di lokasi strategis dekat konsumen utama. Investasi pada fasilitas pengantongan otomatis dan eksplorasi alternatif transportasi (misalnya, kereta api atau kapal untuk volume besar) dapat secara signifikan mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi.
4. Manajemen biaya yang efisien dan kompetitif: Meskipun fokus pada inovasi nilai, manajemen harus tetap memperhatikan struktur biaya. Identifikasi area-area di mana biaya dapat dioptimalkan tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan, seperti efisiensi operasional penambangan dan pengolahan, negosiasi harga dengan pemasok *jumbo bag*, dan pengelolaan konsumsi BBM. Strategi penetapan harga harus mempertimbangkan nilai yang ditawarkan dan posisi kompetitif di pasar.

5. Pengembangan kapabilitas SDM: Tim Departemen Bisnis Inkubasi Non Semen (BINS) perlu terus dikembangkan keahliannya, terutama dalam bidang pemasaran B2B, negosiasi bisnis, dan pemahaman teknis produk *binder clay* untuk memberikan layanan konsultasi yang optimal kepada pelanggan. Pelatihan dalam manajemen rantai pasok dan logistik juga penting.
6. Pemanfaatan analisis SWOT berkelanjutan: Analisis SWOT harus menjadi proses berkelanjutan untuk memantau perubahan lingkungan internal dan eksternal. Ini akan memungkinkan manajemen untuk beradaptasi dengan cepat terhadap ancaman baru atau memanfaatkan peluang yang muncul, memastikan strategi bisnis tetap relevan dan adaptif.

5.3 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yang dapat mempengaruhi generalisasi dan interpretasi hasil. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Keterbatasan data: Penelitian ini bergantung pada data yang diperoleh dari sumber internal PT Semen Padang dan wawancara dengan pihak-pihak terkait. Keterbatasan dalam akses data atau informasi yang tidak lengkap dapat memengaruhi akurasi analisis dan kesimpulan yang diambil.
2. Fokus pada suatu perusahaan: Penelitian ini terfokus pada PT Semen Padang sebagai objek studi. Oleh karena itu, hasil dan temuan yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk

perusahaan lain di industri yang sama, mengingat perbedaan metodologi sumber daya, dan strategi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan.

3. Pendekatan penelitian yang digunakan bersifat kualitatif, yang dapat menyebabkan subjektivitas dalam analisis data. Interpretasi hasil dapat dipengaruhi oleh pandangan dan pengalaman peneliti, sehingga perlu diakui bahwa hasil penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya objektif.
4. Beberapa variabel yang mungkin berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis *binder clay*, seperti faktor sosial, budaya, dan ekonomi, tidak sepenuhnya terukur dalam penelitian ini. Hal ini dapat membatasi pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pasar dan perilaku konsumen.
5. Meskipun analisis SWOT memberikan wawasan yang berharga, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam hal kompleksitas dan dinamika yang mungkin tidak sepenuhnya terwakili. Faktor-faktor yang berubah dengan cepat dalam lingkungan bisnis dapat memengaruhi validitas analisis SWOT yang dilakukan.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi dan keterbatasan yang telah terurai, berikut adalah beberapa saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber, termasuk survei yang lebih luas dan wawancara dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti pelanggan,

distributor, dan mitra bisnis. Hal ini dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas data yang diperoleh.

2. Melakukan studi perbandingan dengan beberapa perusahaan di industri yang sama dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai penerapan strategi *blue ocean*. Penelitian ini dapat membantu mengidentifikasi praktik terbaik dan faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan di berbagai penelitian.
3. Menggunakan pendekatan metodologi campuran, yang menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif, dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai fenomena yang diteliti. Dengan demikian, analisis dapat dilakukan secara lebih objektif dan mendalam.
4. Penelitian mendatang disarankan untuk mempertimbangkan variabel eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan bisnis *binder clay*, seperti faktor sosial, budaya, dan ekonomi. Analisis ini dapat dilakukan melalui studi literatur atau pengumpulan data sekunder yang relevan.
5. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan analisis SWOT yang lebih dinamis dengan mempertimbangkan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis secara berkala. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul seiring dengan perkembangan industri.