

# **USULAN STRATEGI BERSAING SEMEN X UNTUK PT MAS**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

**Disusun oleh :**

**Nama : Adeline Winoto**  
**NPM : 6131801126**



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI**  
**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI**  
**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**  
**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN**  
**BANDUNG**  
**2022**

# **PROPOSED COMPETITIVE STRATEGY OF SEMEN X FOR PT MAS**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar  
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh :

Nama : Adeline Winoto  
NPM : 6131801126



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI  
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG  
2022**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**



Nama : Adeline Winoto  
NPM : 6131801126  
Jurusan : Teknik Industri  
Judul Skripsi : USULAN STRATEGI BERSAING SEMEN X UNTUK PT MAS

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung, Agustus 2022

**Ketua Program Studi Sarjana Teknik Industri**

(Dr. Cecilia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

(Cherish Rikardo, S.Si., M.T.)

(Victoriano Mahendra da Lopez, S.T., M.M.)



Program Studi Sarjana Teknik Industri  
Jurusan Teknik Industri  
Fakultas Teknologi Industri  
Universitas Katolik Parahyangan

## **Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat**

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Adeline Winoto

NPM : 6131801126

dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

### **“USULAN STRATEGI BERSAING SEMEN X UNTUK PT MAS”**

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 19 Juni 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adeline Winoto'.

Adeline Winoto  
6131801126

## ABSTRAK

PT MAS merupakan perusahaan distributor yang bergerak di bidang bahan bangunan. Salah satu produk yang dijual oleh PT MAS yaitu Semen X. Pada penjualan Semen X, perusahaan memiliki permasalahan yaitu terjadinya penurunan penjualan. Penyebab dari permasalahan tersebut diduga akibat kalah bersaingnya Semen X oleh semen-semen yang sudah jauh lebih dikenal serta susah nya konsumen untuk percaya dan beralih ke produk Semen X. Permasalahan yang ada di PT MAS perlu ditangani dengan tepat sehingga diperlukan perancangan usulan strategi baru untuk membantu PT MAS meningkatkan penjualan mereka.

Perancangan usulan strategi dilakukan dengan tiga tahap yaitu *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Pada *input stage*, faktor internal dan eksternal akan diidentifikasi dan dievaluasi dengan menggunakan IFE matrix serta EFE matrix. Selanjutnya, pada *matching stage* akan ditentukan alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang ada dengan menggunakan TOWS matrix, IE matrix, dan *Grand Strategy Matrix*. Pada tahap *decision stage* akan ditentukan strategi yang sesuai dari alternatif strategi yang sudah dirumuskan dengan menggunakan QSPM matrix.

Berdasarkan hasil dari QSPM matrix didapatkan bahwa hasil dari *market development* adalah sebesar 6,856, *market penetration* sebesar 6,12, dan *product development* sebesar 5,523. Strategi yang dipilih oleh PT MAS adalah *market development* dan *market penetration*. Strategi-strategi yang bisa dilakukan pada penetrasi pasar diantaranya membentuk tim *sales project*, mengadakan *event* promosi, merekrut *social media officer*, membuat dan memasang iklan pemasaran serta *market development* diantaranya menjalin kerja sama dengan pemerintah.

Kata kunci: Strategi Bersaing, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks TOWS, Matriks QSPM

## ABSTRACT

*PT MAS is a distributor company engaged in building materials. One of the products sold by PT MAS is Semen X. In the sale of Semen X, the company has a problem, namely a decline in sales. The cause of these problems is allegedly due to the uncompetitiveness of Semen X and the difficulty of consumers to trust and switch to Semen X products. The problems that exist in PT MAS need to be handled properly so that a new strategy proposal is needed to help PT MAS increase their sales.*

*The design of the proposed strategy is carried out in three stages, namely the input stage, matching stage, and decision stage. At the input stage, internal and external factors will be identified and evaluated using the IFE matrix and the EFE matrix. Furthermore, at the matching stage, alternative strategies will be determined that can be used to overcome existing problems using the TOWS matrix, IE matrix, and grand strategy matrix. At the decision stage, the appropriate strategy will be determined from the alternative strategies that have been formulated using the QSPM matrix.*

*Based on the results of the QSPM matrix, it is found that the results of market development are 6,856, market penetration is 6,12, and product development is 5,523. The strategy chosen by PT MAS is market development and market penetration. Strategies that can be done for market penetration forming a sales project team, holding promotional events, recruiting marketing staff, creating and placing market advertisements, and development including collaborating with the government.*

*Keywords: Competitive Strategy, IFE Matrix, EFE Matrix, TOWS Matrix, QSPM Matrix*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan rahmatNya, penulisan laporan skripsi untuk penelitian yang berjudul “Usulan Strategi Bersaing Semen X untuk PT MAS” dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Penulisan laporan skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat kelulusan yang harus dipenuhi dalam memperoleh gelar sarjana Teknik Industri pada Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Penulis berharap melalui penulisan dan penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta dapat membantu menyelesaikan permasalahan PT MAS.

Pada penulisan skripsi ini tidak terlepas dari hambatan yang terjadi. Namun berkat dukungan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Cherish Rikardo, S.T., M.T. dan Bapak Victorianus Mahendra da Lopez, S.T., M.M. selaku dosen pembimbing yang memberikan masukan, ilmu, saran, dukungan serta membimbing selama penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Catharina Badra Nawangpalupi, S.T., M.Eng.Sc., MTD., Ph.D. dan Bapak Ignatius A. Sandy, S.Si., M.T selaku dosen penguji proposal yang telah memberikan masukan, kritik, dan arahan pada sidang proposal skripsi.
3. Orang tua dan kakak peneliti yang telah memberikan banyak doa, semangat, dukungan, dan motivasi selama penyusunan skripsi.
4. Ibu Virna, Bapak Marwan, Ibu Ayu, Bapak Fahmi, Ibu Pipit, Ibu Tami, dan Bapak Novis dan karyawan PT MAS lainnya yang telah membantu memberikan pengarahan, masukan, serta menjadi responden pada penelitian ini.
5. Seluruh pihak toko bangunan yang telah meluangkan waktunya untuk diwawancara.
6. Nessa, Clarissa, Fransisca, Lukas, Jazlyn, dan Yuda selaku teman kuliah yang sudah mendukung dan memberikan motivasi selama penyusunan skripsi.

7. Tim asisten Perancangan Sistem Terintegrasi I dan II yang telah memberikan masukan dan semangat kepada penulis.
8. Teman-teman kelas B Angkatan 2018 yang tidak dapat disebutkan satu per satu untuk kebersamaannya selama perkuliahan di Teknik Industri Unpar.
9. Seluruh teman dan keluarga besar Teknik Industri Unpar yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi.

Dengan ini penulis ingin berterima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Besar harapan penulis agar penyusunan skripsi dapat bermanfaat bagi pembaca. Dalam penulisan laporan skripsi ini, peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan kelemahan akibat keterbatasan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti. Oleh karena itu, peneliti terbuka terhadap setiap masukan, kritik dan saran yang dapat memperbaiki serta menyempurnakan laporan skripsi ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih.

Bandung, 18 Juni 2022

Adeline Winoto



## DAFTAR ISI

|   |       |
|---|-------|
| <b>ABSTRAK</b> .....                              | i     |
| <b>ABSTRACT</b> .....                             | ii    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                       | iii   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                           | v     |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                         | ix    |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                        | xiii  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                      | xiv   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b>                          |       |
| I.1 Latar Belakang Masalah .....                  | I-1   |
| I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....      | I-4   |
| I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian..... | I-12  |
| I.4 Tujuan Penelitian.....                        | I-13  |
| I.5 Manfaat Penelitian.....                       | I-13  |
| I.6 Metodologi Penelitian .....                   | I-13  |
| I.7 Sistematika Penulisan .....                   | I-16  |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>                    |       |
| II.1 Manajemen Strategis.....                     | II-1  |
| II.2 Level Strategi .....                         | II-3  |
| II.3 Strategi Bisnis.....                         | II-4  |
| II.4 Pemasaran .....                              | II-6  |
| II.4.1 <i>Segmenting</i> .....                    | II-8  |
| II.4.2 <i>Targeting</i> .....                     | II-9  |
| II.4.3 <i>Positioning</i> .....                   | II-10 |
| II.4.4 <i>Marketing Mix</i> .....                 | II-10 |
| II.5 Sumber Daya Manusia .....                    | II-12 |
| II.6 Keuangan .....                               | II-12 |
| II.7 Operasional .....                            | II-13 |
| II.8 Penelitian dan Pengembangan.....             | II-13 |
| II.9 Sistem Informasi.....                        | II-13 |
| II.10 Teknik Pengumpulan Data .....               | II-13 |

|         |  |       |
|---------|--|-------|
| II.11   | Tipe Strategi .....  | II-14 |
| II.11.1 | Strategi integrasi .....   | II-15 |
| II.11.2 | Strategi intensif .....  | II-15 |
| II.11.3 | Strategi diversifikasi .....                                     | II-16 |
| II.11.4 | Strategi defensif .....  | II-16 |
| II.12   | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)..... | II-17 |
| II.13   | PESTLE.....  | II-19 |
| II.13.1 | <i>Political</i> .....   | II-20 |
| II.13.2 | <i>Economic</i> .....  | II-20 |
| II.13.3 | <i>Social</i> .....  | II-21 |
| II.13.4 | <i>Technological</i> .....                                       | II-21 |
| II.13.5 | <i>Legal</i> .....   | II-21 |
| II.13.6 | <i>Environment</i> .....   | II-22 |
| II.14   | <i>Porter Five Forces Model</i> .....                            | II-22 |
| II.14.1 | <i>Industry Rivalry</i> .....                                    | II-23 |
| II.14.2 | <i>Threat of New Entrants</i> .....                              | II-23 |
| II.14.3 | <i>Bargaining Power of Suppliers</i> .....                       | II-25 |
| II.14.4 | <i>Bargaining Power of Buyers</i> .....                          | II-26 |
| II.14.5 | <i>Threat of Substitutes</i> .....                               | II-26 |
| II.15   | Matriks IFE-EFE .....  | II-27 |
| II.16   | Matriks IE.....  | II-29 |
| II.17   | Matriks <i>Grand Strategy</i> .....                              | II-31 |
| II.18   | <i>TOWS Matrix</i> .....   | II-32 |
| II.19   | <i>Qualitative Strategic Planning Matrix</i> .....               | II-33 |
| II.20   | <i>Analytical Hierarchical Process</i> (AHP) .....               | II-34 |

### **BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

|         |  |        |
|---------|--|--------|
| III.1   | Deskripsi dan Struktur Organisasi Perusahaan ..... | III-1  |
| III.2   | Visi dan Misi Perusahaan .....                     | III-6  |
| III.3   | Identifikasi Faktor Internal Perusahaan.....       | III-6  |
| III.3.1 | Fungsi Pemasaran .....                             | III-7  |
| III.3.2 | Fungsi Keuangan .....                              | III-18 |
| III.3.3 | Fungsi Sumber Daya Manusia .....                   | III-19 |
| III.3.4 | Fungsi Operasional .....                           | III-20 |
| III.3.5 | Fungsi Sistem Informasi.....                       | III-21 |

|                                   |   |        |
|-----------------------------------|---|--------|
| III.4                             | Identifikasi Faktor Eksternal Perusahaan .....              | III-21 |
| III.4.1                           | <i>Porter Five Forces Model</i> .....                       | III-21 |
| III.4.2                           | <i>PESTLE Analysis</i> .....                                | III-24 |
| III.5                             | <i>Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)</i> ..... | III-30 |
| III.6                             | <i>External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)</i> ..... | III-45 |
| III.7                             | <i>IE Matrix</i> .....                                      | III-59 |
| III.8                             | <i>Grand Strategy Matrix</i> .....                          | III-60 |
| III.9                             | <i>TOWS Matrix</i> .....                                    | III-61 |
| III.10                            | <i>QSPM Matrix</i> .....                                    | III-66 |
| <b>BAB IV ANALISIS</b>            |   |        |
| IV.1                              | Analisis Strategi Perusahaan Saat Ini.....                  | IV-1   |
| IV.2                              | Analisis <i>IFE Matrix</i> .....                            | IV-1   |
| IV.3                              | Analisis <i>EFE Matrix</i> .....                            | IV-3   |
| IV.4                              | Analisis Matriks Internal Eksternal.....                    | IV-5   |
| IV.5                              | Analisis <i>QSPM</i> .....                                  | IV-5   |
| IV.6                              | Analisis Usulan Strategi.....                               | IV-6   |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> |   |        |
| V.1                               | Kesimpulan.....   | V-1    |
| V.2                               | Saran.....  | V-1    |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>             |   |        |
| <b>LAMPIRAN</b>                   |   |        |



## DAFTAR TABEL

|  |        |
|--|--------|
| Tabel I.1 Data Penjualan Semen PCC di Indonesia .....  | I-2    |
| Tabel I.2 Kriteria Semen yang Dicari Toko Bangunan .....   | I-7    |
| Tabel I.3 Alasan Membeli Semen X .....   | I-8    |
| Tabel I.4 Keterangan Keluhan terhadap Semen X .....  | I-9    |
| Tabel I.5 Tanggapan Toko Bangunan terhadap PT MAS .....  | I-9    |
| Tabel I.6 Tanggapan Pemasaran yang Dilakukan Oleh PT MAS .....   | I-10   |
| Tabel II.1 Segmentasi <i>Business Market</i> .....   | II-8   |
| Tabel II.2 Strategi Dasar untuk Pemilihan Target Pasar .....   | II-9   |
| Tabel II.3 Skala Fundamental .....   | II-35  |
| Tabel II.4 <i>Random Index</i> .....   | II-37  |
| Tabel III.1 Pembagian Pasar Industri Semen .....   | III-7  |
| Tabel III.2 Spesifikasi Semen X, Semen Merah Putih, dan Semen Garuda ...   | III-11 |
| Tabel III.3 Perbandingan Harga Semen X dengan Semen Kompetitor Pada<br>Tahun 2021 .....                                      | III-13 |
| Tabel III.4 Rekapitulasi Kriteria dan Subkriteria Matriks IFE .....  | III-31 |
| Tabel III.5 Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Berdasarkan Tujuan   | III-32 |
| Tabel III.6 Hasil <i>Geometric Means</i> Matriks <i>Pairwise Comparison</i> Kriteria<br>Berdasarkan Tujuan Matriks IFE ..... | III-33 |
| Tabel III.7 Hasil Penjumlahan Kolom Kriteria Matriks IFE .....   | III-33 |
| Tabel III.8 Hasil Pembagian Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria<br>Berdasarkan Tujuan Matriks IFE .....                | III-33 |
| Tabel III.9 Hasil <i>Eigen Vector</i> Kriteria Berdasarkan Tujuan Matriks IFE .....  | III-34 |
| Tabel III.10 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kekuatan <i>Supervisor Logistic</i> .....  | III-34 |
| Tabel III.11 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kekuatan <i>Supervisor Salesman</i> .....  | III-35 |
| Tabel III.12 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kekuatan <i>Supervisor Finance</i> .....   | III-35 |
| Tabel III.13 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kekuatan <i>Staff Bad Debt</i> .....       | III-35 |

|  |        |
|--|--------|
| Tabel III.14 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kekuatan <i>Staff EDP</i> .....            | III-36 |
| Tabel III.15 Hasil <i>Geometric Mean</i> Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kekuatan ..... | III-36 |
| Tabel III.16 Penjumlahan Kolom Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kekuatan .....           | III-36 |
| Tabel III.17 Hasil Pembagian Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kekuatan .....             | III-37 |
| Tabel III.18 Hasil <i>Eigen Vector</i> Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kekuatan .....   | III-37 |
| Tabel III.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kelemahan <i>Supervisor Logistic</i> ..... | III-39 |
| Tabel III.20 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kelemahan <i>Supervisor Salesman</i> ..... | III-39 |
| Tabel III.21 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kelemahan <i>Supervisor Finance</i> .....  | III-39 |
| Tabel III.22 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kelemahan <i>Staff Bad Debt</i> .....      | III-40 |
| Tabel III.23 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan<br>Kriteria Kelemahan <i>Staff EDP</i> .....           | III-40 |
| Tabel III.24 Hasil <i>Geometric Mean</i> Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kelemahan..... | III-41 |
| Tabel III.25 Penjumlahan Kolom Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kelemahan.....           | III-41 |
| Tabel III.26 Hasil Pembagian Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kelemahan.....             | III-41 |
| Tabel III.27 Hasil <i>Eigen Vector</i> Matriks Perbandingan Berpasangan<br>Subkriteria Berdasarkan Kriteria Kelemahan.....   | III-42 |
| Tabel III.28 Nilai <i>Rating</i> .....   | III-43 |
| Tabel III.29 Perhitungan Skor Faktor Internal .....  | III-44 |
| Tabel III.30 Rekapitulasi Kriteria dan Subkriteria Matriks EFE.....  | III-46 |
| Tabel III.31 Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Berdasarkan<br>Tujuan.....  | III-47 |

|  |        |
|--|--------|
| Tabel III.32 Hasil <i>Geometric Means</i> Matriks <i>Pairwise Comparison</i> Kriteria Berdasarkan Tujuan Matriks EFE ..... | III-48 |
| Tabel III.33 Hasil Penjumlahan Kolom Kriteria Matriks EFE .....  | III-48 |
| Tabel III.34 Hasil Pembagian Matriks Perbandingan Berpasangan Kriteria Berdasarkan Tujuan Matriks EFE .....                | III-49 |
| Tabel III.35 Hasil <i>Eigen Vector</i> Kriteria Berdasarkan Tujuan Matriks EFE.....  | III-49 |
| Tabel III.36 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang Kepala Cabang .....                 | III-49 |
| Tabel III.37 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang Pemilik 1 .....                     | III-50 |
| Tabel III.38 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang Pemilik 2 .....                     | III-50 |
| Tabel III.39 Hasil <i>Geometric Mean</i> Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang .....   | III-50 |
| Tabel III.40 Penjumlahan Kolom Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang .....             | III-51 |
| Tabel III.41 Hasil Pembagian Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang .....               | III-51 |
| Tabel III.42 Hasil <i>Eigen Vector</i> Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Peluang .....     | III-51 |
| Tabel III.43 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman Kepala Cabang .....                 | III-53 |
| Tabel III.44 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman Pemilik 1 .....                     | III-53 |
| Tabel III.45 Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman Pemilik 2 .....                     | III-54 |
| Tabel III.46 Hasil <i>Geometric Mean</i> Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman .....   | III-54 |
| Tabel III.47 Penjumlahan Kolom Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman .....             | III-55 |
| Tabel III.48 Hasil Pembagian Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman .....               | III-55 |
| Tabel III.49 Hasil <i>Eigen Vector</i> Matriks Perbandingan Berpasangan Subkriteria Berdasarkan Kriteria Ancaman .....     | III-56 |

|   |        |
|---|--------|
| Tabel III.50 Perhitungan Skor Eksternal ..... | III-58 |
| Tabel III.51 Matriks IE.....                  | III-60 |
| Tabel III.52 TOWS <i>Matrix</i> .....         | III-61 |
| Tabel III.53 QSPM <i>Matrix</i> .....         | III-66 |
| Tabel IV.1 Rekapitulasi Usulan Strategi ..... | IV-10  |



## DAFTAR GAMBAR

|   |        |
|---|--------|
| Gambar I.1 Perbandingan Angka Penjualan Tahun 2021 Terhadap Target Penjualan Semen X..... | I-3    |
| Gambar I.2 Kantor PT MAS.....   | I-5    |
| Gambar I.3 Penurunan Angka Penjualan Semen X PT MAS .....                                 | I-6    |
| Gambar I.4 Metodologi Penelitian .....  | I-14   |
| Gambar II.1 Tahapan Manajemen Strategi .....  | II-2   |
| Gambar II.2 Kerangka Kerja Perumusan Strategi .....                                       | II-3   |
| Gambar II.3 Level Strategi Perusahaan Besar dan Kecil.....                                | II-4   |
| Gambar II.4 <i>Three Generic Strategy</i> .....   | II-5   |
| Gambar II.5 Sistem Pemasaran .....  | II-7   |
| Gambar II.6 <i>Marketing Mix</i> .....  | II-12  |
| Gambar II.7 Bagian SWOT.....  | II-17  |
| Gambar II.8 Daftar Acuan Pertanyaan SWOT.....   | II-19  |
| Gambar II.9 Analisis PESTLE .....   | II-20  |
| Gambar II.10 <i>Porter Five Forces Model</i> .....  | II-27  |
| Gambar II.11 Matriks IE .....   | II-31  |
| Gambar II.12 <i>Grand Strategy Matrix</i> .....   | II-32  |
| Gambar II.13 Level Hierarki.....  | II-35  |
| Gambar II.14 Matriks Perbandingan Berpasangan.....  | II-36  |
| Gambar III.1 Lokasi Perusahaan PT Makmur Anugerah Subur.....                              | III-1  |
| Gambar III.2 Struktur Organisasi PT MAS.....  | III-6  |
| Gambar III.3 Pori-Pori Pada Kemasan Semen .....   | III-12 |
| Gambar III.4 Program <i>Cashback</i> Semen Merah Putih.....                               | III-15 |
| Gambar III.5 Promosi Kejar Poin oleh Semen Kompetitor .....                               | III-16 |
| Gambar III.6 Promosi Kejar Poin Semen X .....   | III-17 |
| Gambar III.7 Bentuk Promosi Lainnya dari Semen X .....                                    | III-17 |
| Gambar III.8 Model AHP Matriks IFE .....  | III-31 |
| Gambar III.9 Model AHP Matriks EFE .....  | III-47 |
| Gambar III.10 <i>Grand Strategy Matrix</i> .....  | III-61 |

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A: Rancangan Kuesioner

Lampiran B: Penilaian Kuesioner *Supervisor Logistic*

Lampiran C: Penilaian Kuesioner *Supervisor Salesman*

Lampiran D: Penilaian Kuesioner *Supervisor Finance*

Lampiran E: Penilaian Kuesioner *Staff Bad Debt*

Lampiran F: Penilaian Kuesioner *Staff EDP*

Lampiran G: Penilaian Kuesioner Kepala Cabang

Lampiran H: Penilaian Kuesioner Pemilik 1

Lampiran I: Penilaian Kuesioner Pemilik 2

Lampiran J: Penilaian Kinerja Karyawan PT MAS

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dibahas beberapa topik terkait pendahuluan dari penelitian. Pembahasan tersebut diantaranya meliputi latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, pembatasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan. Pembahasan tersebut akan dibagi menjadi beberapa subbab sesuai dengan urutan dari pengerjaan penelitian.

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Infrastruktur merupakan salah satu aspek penting dari pertumbuhan ekonomi. Pembangunan infrastruktur yang baik akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi suatu negara namun apabila pembangunan infrastruktur berjalan dengan lambat maka kejadian tersebut dapat menyebabkan perekonomian negara tidak berjalan dengan efisien (Kurniawati & Asyurrahman, 2018). Pertumbuhan ekonomi juga dapat diartikan sebagai suatu proses peningkatan kapasitas produksi dalam suatu perekonomian yang berdampak positif pada tingkat pendapatan dan *output* nasional. Oleh karena itu, dengan meningkatkan pembangunan infrastruktur yang baik maka dapat membantu negara dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi hal ini dikarenakan pembangunan infrastruktur dikatakan dapat menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan per kapita, meningkatkan kualitas hidup, mendorong pergerakan ekonomi daerah, mengurangi biaya logistik dan memunculkan pusat pertumbuhan ekonomi baru di kawasan perbatasan (Panjaitan, Mulatsih, & Wiwie, 2019).

Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik, pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada tahun 2021 mencatat pertumbuhan sebesar 3,69% persen yang membawa keluar Indonesia dari zona resesi. Pertumbuhan ekonomi di angka yang positif menunjukkan bahwa strategi pemerintah untuk membangkitkan ekonomi nasional sudah berada pada jalan yang tepat salah satunya dengan mempercepat infrastruktur di Indonesia. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang cukup tinggi mendorong pertumbuhan

pembangunan di Indonesia seperti pembangunan di sektor properti dan infrastruktur. Pada pembangunan infrastruktur salah satu bahan baku yang digunakan adalah semen. Hal ini dikarenakan hampir 60% kebutuhan dasar proyek infrastruktur berasal dari semen (Marsden, 2014). Semen secara umum adalah material yang mampu mengikat material lain lewat reaksi yang berbeda (Sutar, Patil, Chavan, & Maske, 2021). Semen bekerja dengan cara melalui rangkaian hidrasi (reaksi penggabungan molekul air dengan molekul lain) antara material semen dengan air. Semen berjenis PCC dan PPC merupakan semen yang sering dibutuhkan oleh masyarakat maupun infrastruktur untuk membuat bangunan. Hal ini dikarenakan fungsi dari kedua semen tersebut digunakan untuk konstruksi umum seperti rumah, selokan, beton, jalan, pagar dinding, pasangan bata, dan lain-lain.

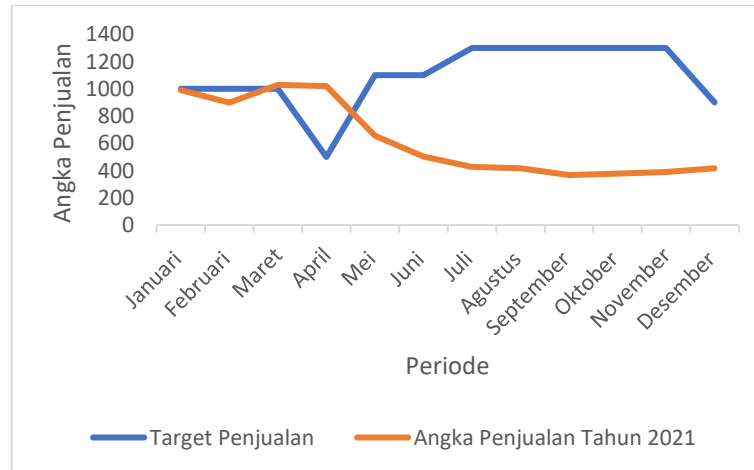
Berbagai pembangunan infrastruktur yang ada di Indonesia mendorong terjadinya peningkatan penjualan semen nasional. Penjualan semen di Indonesia terus mengalami pertumbuhan yang signifikan setiap tahunnya namun di tahun 2020 ini penjualan semen di Indonesia sempat menurun drastis akibat adanya pandemi Covid-19. Berdasarkan data yang diperoleh dari Asosiasi Semen Indonesia (ASI) data penjualan semen PCC di Indonesia tahun 2021 mencapai 50,1 juta ton, dimana penjualan ini meningkat sebesar 3,72% dari tahun 2020 yang penjualannya sebesar 48,3 juta ton. Tabel I.1 merupakan data penjualan semen PCC di Indonesia dari tahun 2018-2021.

Tabel I.1 Data Penjualan Semen PCC di Indonesia

| Tahun | Jumlah Penjualan (juta ton) |
|-------|-----------------------------|
| 2018  | 50,8                        |
| 2019  | 50,9                        |
| 2020  | 48,3                        |
| 2021  | 50,1                        |

Peningkatan penjualan semen yang terus meningkat akan mendorong meningkatnya kapasitas produksi, dan juga mendorong lahirnya perusahaan-perusahaan semen baru. Banyaknya kompetitor semen ini dapat membuat distributor yang menjual semen kesulitan dalam mendapatkan pangsa pasarnya sehingga dimungkinkan penjualan semen X tidak berjalan dengan peningkatan penjualan semen di Indonesia. PT MAS saat ini masih menemukan permasalahan yaitu angka penjualannya yang tidak mencapai target. Ketidaktercapaian angka penjualan menjadi masalah bagi PT Makmur Anugerah Subur yang sekarang

sudah merintis selama 6 tahun. Produk utama yang dipasarkan saat ini merupakan produk semen yang bernama Semen X. Permasalahan angka penjualan Semen X ini ditemukan tahun ke tahun termasuk pada tahun 2021. Ketidaktercapaian angka penjualan ini dapat dilihat pada Gambar I.1 dibawah ini.



Gambar I.1 Perbandingan Angka Penjualan Tahun 2021 Terhadap Target Penjualan Semen X

Ketidaktercapaian target tentu menjadi permasalahan yang ingin segera diselesaikan oleh PT MAS. Berdasarkan wawancara dengan kepala cabang PT MAS, PT MAS kesulitan dalam menjual Semen X pada persaingan pasar yang sangat ketat. Faktor utama dalam penurunan tersebut diakibatkan oleh adanya kebijakan kenaikan harga pada semen dikarenakan semen mengalami kenaikan harga bahan baku. Namun seketika semen menaikkan harganya, konsumen memilih untuk berhenti membeli produk Semen X dan memutuskan untuk membeli produk semen kompetitor. Pada saat ini terdapat 6 semen yang beredar di Wilayah Bandung Raya termasuk Semen X belum lagi dengan semen dengan jenis berbeda namun memiliki harga yang lebih rendah dan kegunaan yang sama. Saat ini, merek semen yang berjenis PPC yang beredar di Bandung adalah Semen Rajawali sedangkan merek semen yang berjenis PCC merupakan Semen Tiga Roda, Semen Dynamix, Semen Gresik, Semen Merah Putih, Semen X, dan Semen Garuda. Semen yang berjenis PCC dan PPC mempunyai fungsi yang sama namun berbeda pada segi kualitas dan harga.

Persaingan dan semakin banyaknya produk semen yang beredar mengubah pola konsumsi masyarakat sehingga semen menjadi sebuah *product* yang menjadi salah satu pertimbangan seseorang untuk membeli semen tersebut.

Kondisi persaingan ini membuat setiap distributor semen harus menawarkan nilai yang lebih dibandingkan pesaingnya dan bergerak lebih cepat untuk menarik konsumen. PT MAS sebagai distributor Semen X yang tergolong produk baru perlu untuk melakukan strategi baru dan mengkaji kembali strategi yang ada agar usahanya dapat terus bersaing serta terus mengembangkan bisnisnya di masa yang akan datang. Kemampuan distributor dalam bersaing bukan hanya ditentukan berdasarkan pemasaran saja namun juga ditentukan berdasarkan aspek lainnya yang dapat mendukung kinerja dari PT MAS. Oleh karena itu, penting bagi PT MAS untuk memiliki strategi bersaing yang tepat dapat membantu PT MAS untuk menghadapi persaingan dengan kompetitor semen lainnya.

## **I.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

PT MAS adalah sebuah perusahaan distributor bahan bangunan yang berada di Bandung tepatnya di Kawasan Industri de Prima Terra yang dapat dilihat pada Gambar I.2. PT MAS saat ini mempunyai 33 karyawan yaitu 13 supir, 6 *salesman*, 3 kolektor, 1 *supervisor sales*, 1 *supervisor finance*, 1 *supervisor logistic*, 7 *staff*, dan 1 *branch manager*. PT MAS saat ini beroperasi dari hari Senin hingga hari Sabtu dengan 6 jam kerja. Saat ini, PT MAS menjual berbagai bahan bangunan yang lainnya seperti *glassblock*, *GRC board*, *gypsum*, keramik, dan lain-lain. Namun, saat ini mayoritas penjualan difokuskan kepada semen yaitu Semen X. Semen X merupakan semen berjenis PCC yang diproduksi di Sukabumi dimana pemilik perusahaan Semen X ini merupakan BUMN dari pemerintah di salah satu negara ASEAN. Saat ini PT MAS bertanggung jawab pada penjualan Semen X di Wilayah Bandung Raya seperti Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi, dan Kabupaten Bandung Barat. Adapun PT MAS memiliki konsumen yaitu toko bangunan yang berada di Wilayah cakupannya yaitu toko bangunan yang berada di Wilayah Bandung Raya.

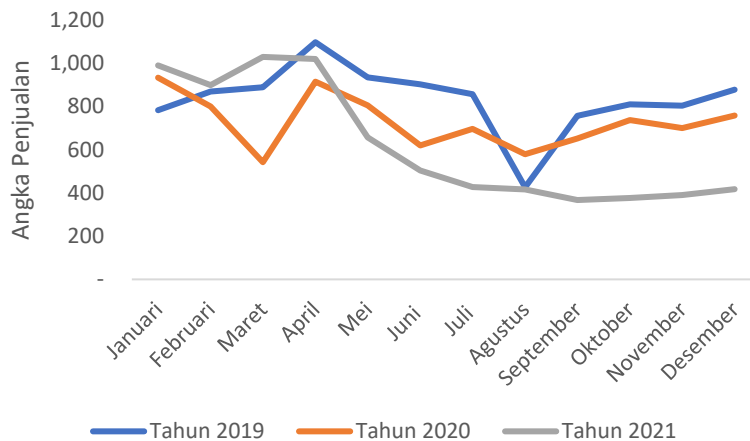


Gambar I.2 Kantor PT MAS

Pada tahun 2019 PT MAS mempunyai pelanggan sebesar 502 toko yang tersebar di Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kota Cimahi, dan Kabupaten Bandung Barat. Namun semakin bertambahnya tahun, terdapat banyak toko yang tidak membeli produk Semen X sehingga saat ini hanya menyisakan 403 toko. Berdasarkan permasalahan yang terjadi, hal ini mengakibatkan angka penjualan yang tidak mencapai target pada tahun 2021. Target yang ditetapkan oleh perusahaan Semen X ini seharusnya dapat dicapai oleh PT MAS dikarenakan perusahaan Semen X menetapkan target tersebut dengan pertimbangan masih banyaknya toko bangunan yang belum menjual Semen X. Pada tahun 2021 PT MAS melakukan penjualan hanya ke 403 toko. Saat ini, menurut PT MAS keseluruhan toko bangunan yang berada di Wilayah Bandung Raya adalah sekitar 1000 toko. Rata-rata angka penjualan PT MAS saat ini setiap bulannya berada pada kisaran 834 *delivery* pesanan (DO) sehingga apabila toko sudah masuk 100% maka diperkirakan jumlah penjualan dapat melampaui target yang sebesar 1334 *delivery* pesanan (DO). Oleh karena itu, seharusnya target yang ditetapkan oleh perusahaan Semen X dapat dicapai oleh PT MAS.

Target pencapaian tersebut sebenarnya ditetapkan oleh perusahaan Semen X sebagai patokan performa distributor. Namun, untuk distributor yang mencapai target perusahaan Semen X memberikan bentuk apresiasi berupa potongan harga. Untuk semen 50 kg jika distributor mencapai minimal 80 persen dari target yang ditetapkan maka akan mendapatkan potongan harga sebesar 2000/zak dan 1600 rupiah/zak untuk semen 40 kg. Oleh karena itu, PT MAS harus mencapai target penjualan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar lagi. Namun, berdasarkan permasalahan yang terjadi menunjukkan bahwa pada tahun

2021 terdapat beberapa bulan angka penjualan yang tidak mencapai target bahkan jumlah toko yang semakin menurun setiap bulannya. Semakin turunnya jumlah toko yang bertransaksi ini menyebabkan semakin turunnya angka penjualan di PT MAS. Penurunan jumlah angka penjualan setiap tahunnya ini dapat dilihat pada Gambar I.3.



Gambar I.3 Penurunan Angka Penjualan Semen X PT MAS

Berdasarkan Gambar I.3 diatas, dapat dilihat bahwa terdapat penurunan angka penjualan setiap tahunnya. Pada masa adanya pandemi, PT MAS masih menerima pesanan dikarenakan masyarakat masih membutuhkan semen untuk melakukan perbaikan-perbaikan rumah, penyempurnaan bangunan serta penambahan ruangan pada rumah. Selain itu, sebelum pandemi COVID-19 terdapat juga penurunan tajam pada saat bulan Agustus yang disebabkan oleh pada saat bulan Juli toko bangunan melakukan stok di gudang sehingga pada saat terdapat kenaikan harga, toko bangunan tidak mau melakukan *repeat* pesanan di bulan Agustus dan memutuskan beralih ke semen lain. Melihat hal yang terjadi, maka perusahaan Semen X mengembalikan harga Semen X ke harga semula pada bulan September tahun 2019. Penurunan harga di tahun 2021 juga diakibatkan oleh faktor lainnya seperti adanya lebaran dimana toko bangunan tidak melakukan proses penjualan, adanya ppkm, dan toko-toko bermasalah pada pembayarannya yang mengakibatkan sedikit terbukanya jumlah pesanan.

Saat ini PT MAS merupakan distributor tunggal dari Semen X untuk Wilayah Bandung Raya. PT MAS memiliki daya tawar yang tinggi terhadap Semen X dikarenakan mempunyai pengalaman mendistribusikan semen-semen yang masih dikategorikan baru di pasaran dan PT MAS mempunyai struktur organisasi



yang lengkap jika dibandingkan dengan para distributor semen yang masih dikategorikan baru berdiri. Adapun PT MAS mempunyai intervensi yang kuat akan strategi-strategi pemasaran untuk mengatasi permasalahan penjualan Semen X dalam hal ini seperti promosi Semen X dan *brand awareness* akan Semen X. Misalnya seperti membuat iklan-iklan pemasaran serta menciptakan promo pembelian Semen X.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan *salesman*, permasalahan penurunan penjualan disebabkan oleh toko yang sudah memberikan pesanan ke semen lain. Terkadang toko lebih mendahulukan untuk semen lain masuk dikarenakan permintaan semen kompetitor yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan produk Semen X lebih susah untuk dipasarkan dibandingkan dengan para kompetitornya. Berdasarkan penuturan *salesman* disebutkan juga bahwa terkadang terdapat toko yang kurang berminat untuk membeli Semen X dikarenakan mereka tidak mengetahui sama sekali semen merek X dan terdapat juga konsumen yang tidak mau repot mempromosikan Semen X serta meyakinkan konsumen. Oleh karena itu, menjual Semen X ditakutkan akan menyulitkan toko bangunan ketika melakukan penjualan kepada konsumen dikarenakan konsumen lebih percaya pada semen yang memang sudah terkenal dari zaman dahulu serta adanya fanatisme terhadap merek semen.

Untuk melengkapi penyebab permasalahan dilakukan wawancara langsung dengan konsumen. Kriteria untuk responden yang akan dilakukan wawancara adalah toko bangunan yang berada di Kota Bandung dan Kabupaten Bandung. Terdapat beberapa pertanyaan yang diajukan pada responden selama wawancara. Pertanyaan pertama mengenai kriteria semen apa yang dicari oleh para responden saat sedang mencari semen yang akan dijual di toko bangunan mereka. Tabel I.2 merupakan rekapitulasi jawaban dari pertanyaan pertama.

Tabel I.2 Kriteria Semen yang Dicari Toko Bangunan

| Kriteria     | Frekuensi |
|--------------|-----------|
| Promo        | 3         |
| Harga        | 2         |
| <i>Brand</i> | 2         |
| Kualitas     | 1         |

Berdasarkan hasil wawancara pada pertanyaan pertama dapat disimpulkan bahwa kriteria yang memiliki frekuensi terbanyak secara berturut-turut adalah promo, harga, *brand*, dan kualitas. Berdasarkan jawaban yang dipaparkan

oleh kelima pihak toko bangunan bahwa perbedaan dari kualitas semen tidak terlalu diperhatikan oleh pihak toko bangunan sehingga mereka lebih mementingkan promo, harga, dan *brand* semen. Selanjutnya, pertanyaan kedua yang diajukan adalah asalnya para responden mengetahui adanya Semen X. Hasil yang diperoleh adalah dari *salesman*, iklan, program MAS, konsumen, dan toko lain. Selanjutnya, ditanyakan mengenai alasan membeli Semen X. Tabel I.3 merupakan rekapitulasi jawaban dari pertanyaan ketiga.

Tabel I.3 Alasan Membeli Semen X

| Nama Responden | Jawaban   | Interpretasi Jawaban   |
|----------------|---|--|
| Bapak Uya      | "Alasan membelinya dikarenakan ditawarkan <i>salesman</i> jadi saya mencoba untuk memasukkan stok saja ke toko bangunan."                                     | - Ditawarkan oleh <i>salesman</i>  |
| Bapak Wan Tju  | "Dulu promo yang ditawarkan Semen X menarik, akhirnya saya mencoba pesan semennya dan setelah mengenal dengan <i>salesmannya</i> bisa jalan sampai sekarang." | - Promo Semen X pernah menarik   |
| Bapak Ahon     | "Pertama dari harga Semen X murah, kedua karena sudah banyak dijual oleh toko lain dan banyak digunakan proyek-proyek."                                       | - Harga murah<br>- Banyak dijual toko lain<br>- Banyak digunakan proyek                          |
| Bapak Asep     | "Untuk menyediakan semen dengan harga menengah."  | - Harga semen menengah   |
| Bapak Okki     | "Faktor kedekatan dengan <i>salesmannya</i> dan tertarik dengan program dan harganya."  | - Kedekatan dengan <i>salesman</i><br>- Ketertarikan dengan promo<br>- Ketertarikan dengan harga |

Berdasarkan hasil wawancara diatas dengan pihak toko bangunan ditemukan bahwa hasil yang lebih banyak ditemukan adalah harga yang ditawarkan oleh PT MAS. Selanjutnya, berkaitan dengan masalah yang dihadapi oleh PT MAS, maka ditanyakan mengenai apakah terdapat keluhan yang dirasakan oleh pihak toko bangunan selama menjual Semen X yang dapat dilihat pada Tabel I.4.

Tabel I.4 Keterangan Keluhan terhadap Semen X

| Nama Responden | Jawaban   | Intepretasi Jawaban  |
|----------------|---|--|
| Bapak Uya      | "Mungkin dari proyeknya pernah ada yang komplain bahwa semennya retak-retak."   | - Semen retak-retak  |
| Bapak Wan Tju  | "Untuk sekarang harga nya naik terus, untuk harga jual ke <i>customer</i> juga cepat berubah-ubah.  | - Harga yang terus naik  |
| Bapak Ahon     | "Untuk harganya sekarang fluktuatif, sehingga tidak ada kepastian harga ke <i>customer</i> . Kurangnya promo ke toko maupun <i>end user</i> , baik itu <i>merchandise</i> dan promo lainnya." | - Harga yang fluktuatif<br>- Kurangnya promo ke toko dan <i>end user</i> |
| Bapak Asep     | "Untuk harga nya saat ini tinggi yang mendekati semen merek lain yang sudah punya nama."  | - Harga yang tinggi  |
| Bapak Okki     | "Semen X belum banyak yang cari hingga toko harus <i>extra</i> tawarkan ke pembeli, sama mungkin kantongnya juga ditemukan sering robek karena mungkin kurang tebal."                         | - Belum banyak dicari<br>- Kantongnya kurang tebal                       |

Berdasarkan hasil wawancara diatas ditemukan bahwa keluhan utama dari para toko bangunan adalah dari segi harga, kurangnya promo, kualitas yang tidak menentu, serta belum banyak dicari oleh konsumen. Selanjutnya, dilakukan juga permintaan keterangan mengenai tanggapan toko bangunan terhadap distributor Semen X yaitu PT MAS yang dapat dilihat pada Tabel I.5.

Tabel I.5 Tanggapan Toko Bangunan terhadap PT MAS

| Nama Responden | Keterangan   | Intepretasi Jawaban   |
|----------------|--|---|
| Bapak Uya      | "Segi pengirimannya terkadang lama."   | - Pengirimannya yang lama                                       |
| Bapak Wan Tju  | "PT MAS baik, besar toleransi nya, apabila ada faktur lewat dari jatuh tempo masih bisa dikasih barang asalkan kita komitmen terhadap pembayaran."   | - Toleransi PT MAS untuk pembayaran yang lewat dari jatuh tempo |
| Bapak Ahon     | "Bagus, dari segi pengiriman kadang telat dan penagihannya di saat tertentu bisa dikasih kelonggaran, apabila toko perlu semen tetapi terbentur dengan OD dan OL jangan sampai tidak dikasih." | - Pengirimannya telat dan kelonggaran penagihan yang baik       |

(lanjut)

Tabel I.5 Tanggapan Toko Bangunan terhadap PT MAS (Lanjutan)

| Nama Responden | Keterangan  | Intepretasi Jawaban  |
|----------------|---|--|
| Bapak Asep     | "Untuk saat ini masih bekerja sama dengan PT MAS dikarenakan faktor kedekatan dan kenyamanan dengan tim PT MAS baik <i>sales</i> maupun <i>adm nya</i> ." | - Kedekatan antara toko bangunan dengan <i>salesman</i> dan tim PT MAS |
| Bapak Okki     | "Respon dari <i>salesnya</i> sudah cekatan dan komunikatif."  | - Respon <i>salesman</i> sudah cekatan dan komunikatif                 |

Berdasarkan hasil wawancara diatas ditemukan bahwa terdapat keluhan pada PT MAS yaitu dari segi pengirimannya yang lama namun terdapat juga kelebihan dari PT MAS yang dipaparkan oleh toko bangunan yaitu *salesman* yang cepat dan komunikatif serta kelonggaran akan tagihan yang harus dibayarkan oleh toko bangunan. Selanjutnya, dilakukan juga pertanyaan terakhir mengenai pemasaran yang dilakukan oleh PT MAS yang dapat dilihat pada Tabel I.6.

Tabel I.6 Tanggapan Pemasaran yang Dilakukan Oleh PT MAS

| Nama Responden | Keterangan  | Intepretasi Jawaban   |
|----------------|---|---|
| Bapak Uya      | "Kalo dari segi pemasaran dibandingkan terhadap kompetitor berbeda dari segi target jadi biasanya kalau dibandingin memang targetnya lebih tinggi MAS."   | - Target untuk hadiah yang ditargetkan oleh kompetitor lebih rendah |
| Bapak Wan Tju  | "Untuk pemasaran Semen X yang dilakukan PT MAS dengan harga yang sekarang toko-toko kebanyakan beralih ke kompetitor, dikarenakan dibanding kompetitor harga Semen X masih terbilang cukup tinggi. Untuk promo yang ditawarkan sekarang juga kurang menarik." | - Promo kurang menarik<br>- Harga yang cukup tinggi                 |
| Bapak Ahon     | "Untuk pemasaran yang dilakukan PT MAS bagus, namun dari segi pemasaran kalau bisa jangan semua toko diisi apabila berdekatan dan harus diseleksi lagi. Dikarenakan bisa menggganggu hubungan bisnis dan takut ada persaingan harga antara toko."             | - Penempatan produk Semen X di toko bangunan yang saling berdekatan |

(lanjut)

Tabel I.6 Tanggapan Pemasaran yang Dilakukan Oleh PT MAS (Lanjutan)

| Nama Responden | Keterangan   | Intepretasi Jawaban  |
|----------------|--|--|
| Bapak Asep     | “Untuk pemasaran cukup baik dan cukup puas karena semua info mengenai harga dan promo selalu diinformasikan secara berkala.”   | - Sudah merasa cukup puas dengan harga dan promo Semen X               |
| Bapak Okki     | “Setiap tahun <i>salesmannya</i> info untuk program triwulan dan tahunan, sebisa mungkin toko kejar target nya. Bila kondisinya sepi dan gudang toko penuh, PT MAS memberikan kebijakan <i>extend</i> jadwal kirim sehingga toko tidak kecewa dan termotivasi untuk tetap kejar programnya.” | - Toko bangunan merasa puas dengan kebijakan <i>extend</i> dari PT MAS |

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan maka ditarik kesimpulan bahwa kriteria semen yang dicari oleh toko bangunan adalah segi promo, harga, *brand*, dan kualitas. Selain itu, ditanyakan juga alasan membeli Semen X di PT MAS. Berdasarkan jawaban yang diberikan dapat diketahui bahwa kedekatan *salesman* ketika menawarkan produk berperan penting bagi penjualan Semen X, serta promo dan harga yang menarik bagi toko bangunan dan juga *end user*. Namun seiring berjalannya waktu ditemukan juga keluhan-keluhan terhadap Semen X seperti proyek yang menemukan Semen X pada saat pengaplikasiannya retak-retak, harga yang terus naik, kurangnya promo, belum banyak dicari, hingga kantong semen yang kurang tebal. Selain itu, adapun keluhan untuk PT MAS adalah pengiriman yang lama serta *salesman* yang kurang cekatan dan komunikatif. Selain itu, adapun keluhan yang dipaparkan toko bangunan terhadap pemasaran yang dilakukan oleh PT MAS seperti target yang terlalu tinggi, promo kurang menarik, dan penempatan produk Semen X yang saling berdekatan.

Berdasarkan wawancara diatas masih banyak ditemukan permasalahan-permasalahan internal yang mungkin dapat mempengaruhi kalahnya Semen X atau PT MAS dibandingkan dengan kompetitor. Pada lingkungan bisnis, penurunan penjualan tidak hanya disebabkan oleh faktor internal namun juga disebabkan oleh faktor eksternal seperti persaingan antar usaha yang tinggi, daya tawar pembeli yang tinggi, faktor lingkungan, dan lain-lain. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi yang tepat agar PT MAS dapat merumuskan dan

menyusun strategi yang sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnisnya. Hal ini dikarenakan sifat lingkungan internal maupun eksternal yang selalu berubah-ubah. Diharapkan strategi yang akan dirumuskan dapat membantu PT MAS beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sehingga PT MAS dapat mempertahankan bisnis semen yang dimilikinya.

Konsep manajemen strategi dirasa tepat untuk mengatasi permasalahan yang terdapat pada PT MAS. Hal ini dikarenakan manajemen strategi membantu perusahaan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai sehingga perusahaan dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif secara sistematis dan konsisten. Manajemen strategis terdiri dari perumusan strategi (perencanaan strategis), implementasi, dan evaluasi. Kerangka perumusan strategi terbagi menjadi tiga tahap yaitu tahap *input*, pencocokan, dan keputusan (David, 2017). Setelah merumuskan strategi alternatif yang berasal dari tahap *input* dan pencocokan maka selanjutnya akan ditetapkan strategi terbaik pada tahap keputusan dengan menggunakan *Qualitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang memungkinkan bagi perusahaan untuk memilih alternatif strategi yang paling menarik untuk mengatasi permasalahan yang ada saat ini. Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas yang telah dijabarkan maka berikut adalah rumusan masalah untuk PT MAS.

1. Bagaimana posisi perusahaan PT MAS saat ini?
2. Apa usulan strategi bersaing yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di PT MAS?

### **I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian**

Pada penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi strategi pemasaran pada PT MAS, maka diperlukan pembatasan masalah. Batasan ini dibuat agar suatu penelitian dapat memiliki *scope* yang jelas dan lebih spesifik sehingga permasalahan hanya akan berpusat pada pokok permasalahannya saja serta hasil dari penelitian ini nantinya dapat memberikan rekomendasi strategi pemasaran yang tepat kepada pihak PT MAS. Berikut merupakan batasan masalah yang digunakan pada penelitian ini.

1. Penelitian dilakukan hanya sampai pada tahap usulan.

2. Penelitian menggunakan data historis penjualan PT MAS dari tahun 2019-2021.

Selain itu, adanya asumsi pada penelitian untuk mempermudah proses penelitian ini yaitu tidak adanya perubahan harga pada Semen X, lokasi distributor dan pelayanan dari PT MAS.

#### **I.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan di PT MAS, maka akan dilakukan penelitian dengan beberapa tujuan yang hendak dicapai. Dengan tujuan-tujuan ini diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada pada PT MAS. Berikut merupakan tujuan dari dilakukannya penelitian ini.

1. Mengetahui posisi perusahaan PT MAS.
2. Mengetahui usulan strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di PT MAS.

#### **I.5 Manfaat Penelitian**

Pada subbab ini akan dijabarkan mengenai manfaat dilakukannya penelitian. Dengan dilakukannya penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk studi maupun usaha. Berikut merupakan manfaat yang diharapkan dari penelitian di PT MAS.

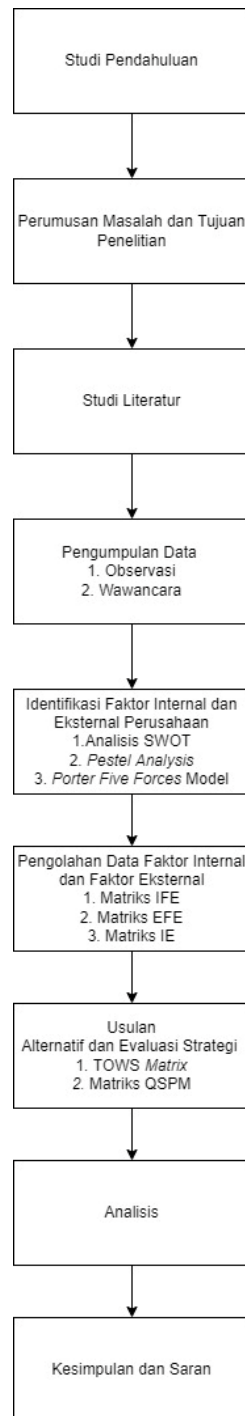
1. Membantu PT MAS agar dapat mengembangkan bisnisnya lebih baik lagi.
2. Membantu pihak PT MAS agar dapat melakukan perbaikan dan menerapkan strategi bisnis yang dapat membantu PT MAS untuk menjalankan bisnis ke depannya.
3. Menjadi referensi untuk penelitian berikutnya.

#### **I.6 Metodologi Penelitian**

Pada subbab ini akan dijabarkan metodologi penelitian. Metode penelitian menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menyusun penelitian yang dilakukan. Selain itu, metode penelitian yang dibuat membantu penelitian agar berjalan sistematis. Berikut merupakan tahapan yang dilakukan peneliti.

## 1. Studi Pendahuluan

Penelitian diawali dengan menentukan objek penelitian. Objek penelitian yang diamati adalah PT MAS. Pada PT MAS ini dilakukan pengamatan untuk mendalami permasalahan yang ada. Selain itu pengamatan dilakukan untuk mengetahui gambaran mengenai kondisi PT MAS.



Gambar I.4 Metodologi Penelitian



2. Penentuan Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Pada tahap ini dilakukan identifikasi dan perumusan masalah berdasarkan hasil yang diperoleh dari studi pendahuluan. Pada tahap ini dilakukan penggalian masalah lebih mendetail dengan cara mengobservasi data penjualan dan penyebab permasalahan PT MAS selama ini. Selain itu dilakukan juga wawancara karyawan PT MAS serta pemilik toko bangunan untuk mengetahui pandangan konsumen terkait permasalahan yang terjadi pada PT MAS.

3. Studi Literatur

Pada tahap ini, akan dijabarkan dasar-dasar teori yang digunakan dalam penelitian yang berguna sebagai dasar dan pedoman dalam melakukan penelitian. Beberapa sumber yang dapat menjadi studi literatur berasal dari buku, jurnal, dan data statistik yang dapat dipercaya kebenarannya.

4. Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan observasi. Observasi dilakukan untuk mengetahui keadaan perusahaan secara mendetail terhadap permasalahan yang terjadi. Wawancara yang dilakukan untuk mendapatkan data melalui respon dari karyawan perusahaan yaitu kepala cabang PT MAS, *salesman* PT MAS, dan toko bangunan pelanggan PT MAS.

5. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Pada tahap ini akan dianalisis mengenai kondisi eksternal dan internal. Identifikasi kondisi eksternal dan internal ini nantinya akan menjadi masukan untuk menentukan strategi yang digunakan. Pada analisis ini akan menggunakan analisis swot dan *porter five forces model* serta PESTLE untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan sekarang.

6. Pengolahan Data Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Setelah mengetahui faktor internal dan faktor eksternal perusahaan maka selanjutnya faktor tersebut akan diolah untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dengan menggunakan IFE, matriks EFE, dan matriks IE.

7. Usulan Alternatif dan Evaluasi Strategi

Pada tahap ini pembuatan usulan alternatif menggunakan bantuan TOWS matriks. Setelah dilakukan perancangan alternatif strategi maka selanjutnya evaluasi strategi dengan menggunakan matriks QSPM.

8. Analisis

Analisis yang dilakukan akan menjelaskan hasil dari pengolahan data yang dilakukan. Analisis yang dilakukan bertujuan untuk menganalisis proses pengolahan data yang dilakukan hingga diperoleh usulan pada permasalahan yang dihadapi PT MAS.

9. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan akan berisi mengenai jawaban atas pertanyaan yang telah terdapat pada rumusan masalah dan saran yang diberikan mengenai usulan untuk PT MAS kedepannya.

**I.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan akan menjelaskan isi dari setiap bab yang terdapat pada penelitian ini. Sistematika penulisan juga bertujuan untuk mengetahui langkah serta penjelasan yang terdapat pada penelitian. Kelima bab yang ada pada penelitian ini akan menghasilkan penelitian. Berikut adalah sistematika penulisan dari penelitian yang berjudul “Usulan Strategi Bersaing Semen X Untuk PT MAS”.

**BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan. Latar belakang masalah berisi fenomena atau gejala dari masalah utama pada penelitian ini. Identifikasi dan perumusan masalah hanya membahas pokok-pokok masalah yang telah diidentifikasi dan kemudian masalah yang akan diteliti akan dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Pembatasan dan asumsi penelitian berfungsi agar penelitian yang dilakukan lebih fokus dan terarah. Tujuan penelitian menunjukkan ruang lingkup masalah yang akan diteliti dalam bentuk pernyataan. Manfaat penelitian yang diberikan berisikan manfaat dari dilakukannya penelitian bagi perusahaan dan pihak-pihak lainnya serta metodologi penelitian menjabarkan langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian.

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori-teori yang digunakan pada penelitian. Teori ini digunakan sebagai referensi pada penelitian dan sebagai

dasar atau acuan untuk pengolahan data. Teori yang ada juga dapat memudahkan peneliti untuk menemukan *tools* yang dapat membantu menemukan solusi untuk menyelesaikan permasalahan pada penelitian.

### **BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan dijabarkan pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan pada penelitian ini. Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah melalui observasi dan wawancara dengan beberapa pihak. Pengolahan yang dilakukan deskripsi perusahaan, identifikasi faktor internal dan eksternal, pengolahan data faktor internal dan eksternal, usulan alternatif dan evaluasi strategi, dan perancangan usulan strategi pemasaran.

### **BAB IV ANALISIS**

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari pengolahan data yang telah dilakukan. Pada bab ini akan dilakukan analisis strategi perusahaan saat ini, analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan, analisis matriks IFE, analisis matriks EFE, analisis matriks IE, analisis QSPM, analisis usulan strategi. Pada bab ini juga dilakukan pemaparan terkait usulan pemasaran yang dapat diberikan terhadap PT MAS.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran dari penelitian dari penelitian yang sudah dilakukan. Kesimpulan berisi mengenai jawaban dari rumusan masalah serta tujuan penelitian. Saran pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan pada perusahaan dan penelitian selanjutnya.