

## ANALISIS STRATEGI PADA PT. HOLCIM INDONESIA TBK, REGIONAL JAWA TIMUR

**Nabil Ubaida As'ad**  
[nabilubaida@gmail.com](mailto:nabilubaida@gmail.com)

**Rofiaty**  
[rofiaty@yahoo.com](mailto:rofiaty@yahoo.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi model bisnis yang diterapkan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur dengan menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) yang dikenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur sebagai alat analisis, kemudian dari hasil temuan analisis tersebut dilanjutkan dengan analisis internal serta eksternal perusahaan untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC), peneliti menganalisis penerapan bisnis yang terbagi dalam sembilan blok bagian. Kesembilan bagian tersebut diantaranya adalah Segmen Pelanggan, Proposisi Nilai, Saluran, Hubungan Pelanggan, Arus Pendapatan, Sumber Daya Utama, Aktivitas Kunci, Kemitraan Utama serta Struktur Biaya. Dari hasil tersebut, maka dapat diuraikan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM sebagai alat analisis. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggambarkan dan menganalisis data yang diperoleh selama penelitian dengan pendekatan secara kualitatif. Peneliti menjadikan Bapak Antonius Dian Noertjahja sebagai informan utama yang kemudian menjadi sumber informasi utama, beliau selaku *Area Sales Coordinator* dipilih sebagai informan utama karena mengetahui kondisi pasar dan model bisnis yang dijalankan oleh perusahaan secara menyeluruh.

Hasil dari analisa diketahui bahwa model bisnis yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur lebih fokus kepada bisnis yang mengedepankan hubungan pelanggan sebagai kelebihan yang dimiliki, dan berdasarkan analisis internal serta eksternal melalui matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM, strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang tepat yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.

**Kata Kunci :** Analisis Strategi, *Business Model Canvas* (BMC), SWOT, lingkungan internal, lingkungan eksternal

## ABSTRACT

This study aims to analyze the strategy of the business model adopted by PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional East Java using the approach of Business Model Canvas (BMC), which was introduced by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur as an analytical tool, and then from the findings of the analysis followed by internal and external analysis of the company to get more comprehensive results. Through the approach of Business Model Canvas (BMC), researchers mengalisis business application is divided into nine blocks section. The ninth section include Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relations, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Top Partnerships and Cost Structure. From these results, it can be described with the analysis of the internal and external environment using IFE matrix, EFE, IE, SWOT, and QSPM as an analytical tool. This research is a descriptive study that describes and analyzes the data obtained during the study with a qualitative approach. Researchers made Mr. Anthony Dian Noertjahja as the main informant who later became the main source of information, he was as Area Sales Coordinator selected as key informants as knowing the market conditions and business models that are run by the company as a whole.

The results of the analysis found that the business model used by PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional East Java is more focused on business mengedapatkan customer relations as advantages, and based on the analysis of internal and external through a matrix of IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM, market penetration strategy is the right strategy used by PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional East Java.

**Keywords :** Strategy Analysis, Business Model Canvas (BMC), SWOT, internal environment, external environment

### PENDAHULUAN

Tahun	Jumlah Penduduk
2011	37.840.657
2012	38.106.590

Jumlah penduduk di Indonesia semakin bertambah, baik dari angka kelahiran, perpindahan penduduk, maupun tingkat hunian. Pada wilayah Jawa Timur, dalam kurun waktu lima tahun terakhir Badan Pusat Statistik menunjukkan adanya peningkatan jumlah penduduk, dan pada tahun 2015 tercatat jumlah penduduk Jawa Timur sebanyak 38.847.561 jiwa. Berikut adalah data pertumbuhan

penduduk selama lima tahun terakhir di wilayah Jawa Timur :

#### Pertumbuhan Penduduk Jawa Timur tahun 2011 - 2015

2013	38.363.195
2014	38.610.202
2015	38.847.561

Sumber : <http://jatim.bps.go.id/>

Pertumbuhan jumlah penduduk tentunya juga

mempengaruhi kebutuhan akan tempat tinggal, baik itu tempat tinggal permanen atau non – permanen. Hal ini merupakan pemicu dari peningkatan bisnis properti di Indonesia, khususnya di Jawa Timur. Sebagai contoh, Surabaya yang merupakan ibu kota provinsi, seperti yang dikutip dalam kompas.com, merupakan kota yang terdaftar dalam peringkat lima besar di Asean dalam hal pertumbuhan properti. Pertumbuhan properti ini dapat dilihat dengan semakin menjamurnya pembangunan gedung – gedung maupun perumahan baik skala kecil maupun besar.

Tentunya hal ini sangat berpengaruh bagi industri pendukung industri properti seperti semen. Selain fenomena diatas, persaingan industri semen di Jawa Timur semakin ketat dikarenakan semakin menjamurnya perusahaan semen yang mendirikan pabrik di Jawa Timur. Ada beberapa perusahaan semen besar yang mendirikan pabrik di Jawa Timur, seperti PT. Holcim Indonesia mempunyai pabrik di Tuban dan PT. Semen Gresik yang mendirikan pabriknya di Gresik.

Terlebih di Jawa Timur perusahaan semen dapat mendirikan pabrik yang mendekati bahan baku. Ini merupakan keuntungan bagi perusahaan karena semakin dekat pabrik dengan bahan baku maka semakin sedikit biaya produksi yang dikeluarkan. Berdasarkan data yang berhasil dihimpun, pada tahun 2015 tercatat konsumsi semen di Jawa Timur sebanyak 1,79 juta ton, yang merupakan konsumsi tertinggi kedua setelah provinsi Jawa Barat. Peluang ini tentunya mendapat respon dari pelaku industri konstruksi, terutama industri semen, selain tiga

perusahaan semen teratas, yaitu Semen Gresik, Semen Tiga Roda, dan Semen Holcim, banyak semen dengan merk baru bermunculan seperti semen Merah Putih dan semen Bima yang mulai memasuki pasar Jawa Timur. Hal ini menimbulkan banyaknya strategi – strategi baru yang harus diambil para perusahaan semen agar dapat menjaga eksistensinya dan tetap bersaing di pasaran.

Dengan semakin ketatnya persaingan ini, maka perusahaan semen dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya dan mampu merumuskan strategi agar dapat bersaing dan berjalan seirama dengan lingkungannya. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan perusahaan yang terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal memiliki sifat yang *controlable* yang berarti situasi dan kondisi lingkungan masih dalam batas kendali perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal memiliki sifat *uncontrolable* yang berarti lingkungan ini tidak dapat dikontrol oleh perusahaan secara penuh, adapun perusahaan harus mengikuti arus yang ada untuk dapat bertahan.

Baik lingkungan internal maupun eksternal merupakan suatu hal yang cenderung berubah, perubahan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat tetap bersaing maka harus dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

Untuk dapat memetakan strategi model bisnis yang dapat

digunakan oleh perusahaan, Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menawarkan sebuah model bisnis yaitu *Business Model Canvas*. Model bisnis ini dapat dijelaskan ke dalam sembilan blok yang mana mencakup empat bagian utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial. Dengan menggunakan *Business Model Canvas*, perusahaan dapat mendeskripsikan serta memanipulasi model bisnis dengan mudah untuk menciptakan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Karena melalui model kanvas ini, perusahaan dapat memetakan bagaimana kondisi lingkungan yang sedang dihadapi oleh perusahaan berdasarkan sembilan aspek, yaitu siapa saja segmen pelanggan yang dilayani, apa proposisi nilai yang dijual, bagaimana saluran yang digunakan untuk menyalurkan proposisi nilai, bagaimana hubungan pelanggan perusahaan dengan konsumen, bagaimana arus pendapatan yang terjadi di dalam keuangan perusahaan, apa saja sumber daya utama yang dimiliki perusahaan, apa aktivitas kunci yang dijalani oleh perusahaan, dengan siapa saja perusahaan menjalin kemitraan, dan bagaimana struktur biaya perusahaan.

Dalam penelitian ini, selain menggunakan *Business Model Canvas*

Teori yang pertama kali diperkenalkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur ini memperkenalkan bagaimana merangkum bisnis yang dijalankan dalam 1 kanvas, sehingga lebih mudah dipahami oleh banyak pihak

*Canvas*, penulis juga menganalisis strategi menggunakan penilaian internal dan penilaian eksternal perusahaan yang telah dijabarkan oleh Fred R. David. Metode ini terdiri dari tiga langkah utama, yaitu *input stage* yang terdiri dari analisis IFE dan EFE, *matching stage* yang terdiri dari analisis matriks IE dan SWOT, serta langkah terakhir yang berupa *decision stage* yang menggunakan analisis matriks QSPM. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan hasil analisis yang lebih komprehensif, serta memanfaatkan hasil dari analisis BMC yang dapat diuraikan sebagai faktor – faktor yang berpengaruh dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Oleh sebab itu, dengan latar belakang fenomena di atas, PT. Holcim Indonesia Regional Jawa Timur, yang merupakan perwakilan dari PT. Holcim Indonesia, Tbk. dituntut agar dapat menyesuaikan diri dan mempersiapkan berbagai kebijakan strategis yang dapat dijadikan acuan untuk melaksanakan strategi yang dibangun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut menjadikan penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul Analisis Strategi Pada PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.

terutama pemilik atau *General Manager* dari sebuah perusahaan. Teori *Business Model Canvas* membagi bisnis kedalam empat bidang utama, yaitu pelanggan, penawaran, infrastuktur, dan kelangsungan keuangan. Kemudian dari empat bidang utama itu diklasifikasikan menjadi 9 blok yang

memperlihatkan cara berpikir perusahaan untuk menghasilkan uang. Dalam pembagian 9 blok tersebut dibagi menjadi 2 bagian, pertama adalah analisis internal dan yang kedua adalah analisis eksternal.

Analisis eksternal terdiri dari lima blok yaitu *Customer Segments* (Segmen Pelanggan), *Value Propositions* (Proposisi Nilai), *Channels* (Saluran), *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan). Analisis internal terdiri dari empat blok, yaitu *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), *Cost Structure* (Struktur Biaya).

Berikut adalah keterangan dari kesembilan blok tersebut :

**Value propositions** : Blok bangunan Proporsi Nilai menggambarkan gabungan antara produk dan layanan yang menciptakan nilai untuk Segmen Pelanggan spesifik. *Value proposition* menciptakan nilai untuk segmen pelanggan melalui paduan elemen-elemen berbeda yang melayani kebutuhan segmen tersebut. *Value* yang dihasilkan dapat bersifat kuantitatif (misalnya harga dan kecepatan layanan) atau kualitatif (misalnya desain dan pengalaman pelanggan).

**Revenue streams** : Blok bangun arus pendapatan menggambarkan uang yang dihasilkan perusahaan dari masing - masing segmen pelanggan.

**Cost Structure**: Struktur biaya menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis.

**Key resources** : Blok bangun sumber daya utama menggambarkan aset-

aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi.

**Key activities** : Blok bangun aktivitas kunci menggambarkan hal-hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja

**Key partnership** : Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja.

**Customer segments** : Blok bangunan segmen pelanggan menggambarkan sekelompok orang atau berbeda yang ingin dijangkau atau dilayani oleh perusahaan.

**Channels** : Blok bangun saluran menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menjangkau mereka untuk memberikan psoporsi nilai.

**Customer relationships** : Blok bangun hubungan pelanggan menggambarkan berbagai jenis hubungan yang dibangun perusahaan bersama segmen pelanggan yang spesifik.

### **Pola – Pola Dalam Business Model Canvas**

Dalam memetakan strategi bisnis yang dijalani, perusahaan dapat menggunakan beberapa pola yang memanfaatkan hasil dari kanvas Business Model Canvas. Adapun beberapa pola tersebut adalah :

#### **Model Bisnis Un – Bundling.**

Istilah “un-bluded corporation” diciptakan oleh Hanger dan Singer (1999) yang berarti bahwa sebuah perusahaan tersusun dari tiga jenis bisnis yang sangat

berbeda dengan desakan ekonomi, kompetitif dan budaya yang juga berbeda. Tiga jenis bisnis tersebut meliputi bisnis hubungan pelanggan, inovasi produk, dan bisnis infrastruktur. Hangel dan Singer mengatakan bahwa perusahaan harus memisahkan bisnis – bisnis ini dan hanya berfokus pada salah satu dari ketiganya secara internal.

### **Model Bisnis *Long Tail***

Model bisnis ini mempunyai prinsip menjual sedikit dari banyak produk, model ini berfokus pada penawaran sejumlah besar produk ceruk. Dalam model bisnis Long Tail diperlukan biaya inventori yang rendah dan platform yang kuat untuk membuat konten ceruk yang selalu tersedia bagi pembeli yang tertarik. Pada awalnya, konsep Long Tail yang diciptakan oleh Chris Anderson digunakan untuk menjelaskan pergeseran dalam bisnis media dari menjual beberapa item terlaris dalam jumlah besar menjadi menjual sejumlah besar item produk ceruk, masing – masing dalam jumlah yang relatif sedikit.

### **Model Bisnis *Multi – Sided***

Platform bersisi banyak (*Multi – Sided*) adalah platform yang mempertemukan dua atau lebih kelompok pelanggan yang berbeda namun saling bergantung. Jaringan tersebut menciptakan nilai sebagai perantara dengan menghubungkan kelompok – kelompok ini. Satu cara yang digunakan platform bersisi banyak untuk memecahkan masalah ini adalah menyubsidi Segmen Pelanggan. Walaupun menimbulkan biaya dengan melayani semua kelompok pelanggan, operator platform seringkali memutuskan untuk memikat salah satu segmen

dengan Proposisi Nilai yang tidak mahal atau bahkan gratis untuk memikat pengguna dari sisi lainnya.

### **Analisis Strategi**

Untuk menganalisis strategi yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur dalam penelitian ini diambil berdasarkan tahapan – tahapan penentuan strategi oleh Fred R. David. Adapun tahapan tersebut terdiri dari input stage (Matrik IFE dan Matrik EFE), matching stage (Matriks SWOT, Matriks IE) dan decision stage (Matriks QSPM).

Perlu diingat bahwa tidak semua alat analisis yang ditawarkan akan digunakan seluruhnya, tetapi tergantung dari jenis perusahaan dan ketersediaan data. Berikut akan dijabarkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **1. Analisis IFE**

Analisis IFE dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan, yang perlu diperhatikan adalah faktor lingkungan internal yang berpengaruh bagi perusahaan. Data dan informasi aspek internal perusahaan didapatkan dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya aspek manajemen, keuangan, personalia, pemasaran, sistem informasi, dan produksi atau operasi.

#### **2. Analisis EFE**

Analisis EFE merupakan analisis terhadap faktor – faktor lingkungan eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung,

yaitu faktor ekonomi, faktor politik, faktor budaya, faktor teknologi, faktor demografi, dan faktor ekologi. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka akan dilakukan analisis menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan.

### 3. Analisis SWOT

Menurut Fred R. David (2009:327), matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan – peluang), strategi WO (kelemahan – peluang), strategi ST (kekuatan – ancaman), strategi WT (kelemahan – ancaman). Ada pun penjelasan mengenai keempat strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO memanfaatkan keseluruhan kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### 4. Analisis Matriks Internal – Eksternal (Matriks IE)

Analisis matriks IE menurut Fred R. David (2009:344), dilaksanakan dengan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Total skor dari IFE pada sumbu X.
2. Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y.
3. Penilaian dari matriks IE dapat dilakukan dengan membagi tingkatan skor matriks menjadi tiga.
4. Pada sumbu X, dengan menggunakan matriks IFE, skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah; skor 2,0 – 2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata – rata; dan skor 3,00 – 4,0 adalah posisi internal kuat.
5. Pada sumbu Y, dengan menggunakan matriks EFE, skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah rendah; skor 2,0 – 2,99 menyatakan bahwa posisi eksternal adalah sedang; dan skor 3,00 – 4,0 adalah posisi eksternal yang tinggi.
6. Implikasi dari penilaian tersebut akan mempengaruhi strategi yang tepat bagi perusahaan.

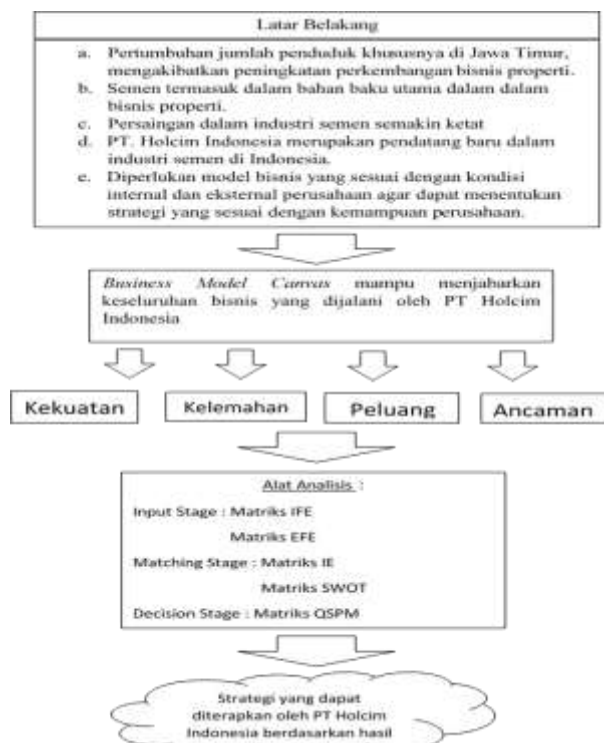
### 5. Analisis QSPM

Matriks perencanaan strategi kuantitatif merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan key success factors internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi tujuan analisis ini

adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari alternatif strategi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

**Kerangka Pikir**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan diatas, maka kerangka pikir penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Metode Penelitian**

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang merupakan suatu gambaran, serta melukiskan suatu fenomena secara sistematis, faktual dan akurat dari

fakta – fakta objek yang diteliti, serta hubungan antar fenomena tersebut tanpa mengambil / menarik kesimpulan secara umum. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data internal berupa wawancara dengan pihak manajemen PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur dan data eksternal berupa kajian pustaka mengenai strategi yang digunakan oleh perusahaan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu :

1. Wawancara semi terstruktur
2. Kuisioner
3. Studi pustaka

**HASIL PENELITIAN**

**Gambaran Business Model Canvas PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.**

Berikut adalah gambaran strategi bisnis yang dijalankan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur yang didapat dari hasil wawancara dengan narasumber yang merupakan pihak internal dari perusahaan, kemudian hasil wawancara tersebut dapat

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemerintah</li> <li>Distributor Resmi</li> <li>Toko bahan bangunan</li> <li>Profesi tukang bangunan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produksi Semen</li> <li>Pemasaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologi Smart Particle</li> <li>Harga berada di bawah kompetitor</li> <li>Pelayanan prima – jual (kuantitas ke toko – toko, kunjungan ke proyek sbg bentuk edukasi terhadap tukang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bantuan personal (pelatihan tukang, gathering konsumen)</li> </ul> <p>Long term Relationship</p>	<p>Targeting : <b>All-Segments</b></p> <p>Segmentasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perusahaan infrastruktur skala besar</li> <li>Perusahaan infrastruktur skala kecil</li> <li>Individu (tukang bangunan, proyek perumahan)</li> </ul>
	<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fitik (gedung, alat transportasi, dll)</li> <li>Intelektual (merk dagang, hak cipta)</li> <li>Manusia</li> <li>Finansial</li> </ul>		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iklan di media cetak maupun elektronik</li> <li>Penyakuan produk melalui distributor resmi</li> </ul> <p>Selaras Mitra</p>	<p>Pasar Massa</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Biaya tetap → gaji karyawan, biaya pemasaran</p> <p>Biaya variabel → upah kerja, biaya logistik</p>		<p>Revenue Streams</p> <p>Pendapatan Transaksi</p>		



disimpulkan dalam *Business Model Canvas* :

Adapun dari penjelasan kesembilan blok diatas adalah :

1. *Customer Segments*

Segmen Pelanggan menggambarkan pangsa pasar yang diambil oleh perusahaan yaitu seluruh kalangan baik dari kelas bawah maupun kelas atas. Jenis pasar yang diambil merupakan Pasar Massa.

2. *Value Propositions*

PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur memberikan nilai berupa produk kepada pelanggan. Produk yang ditawarkan berupa semen dengan teknologi *smart particle* yang diklaim lebih cepat kering daripada merk lain.

3. *Channels*

Saluran yang digunakan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur adalah saluran mitra dimana perusahaan menggunakan pihak ketiga untuk pendistribusian barang kepada pelanggan.

4. *Customer Relationship*

PT. Holcim Indonesia ingin hubungan dengan pelanggan selalu baik sehingga PT. Holcim Indonesia mempunyai cara agar dekat dengan pelanggan. Bagian *Sales* diwajibkan untuk selalu melakukan kunjungan ke toko – toko meski pun tidak ada order dari toko. Sehingga perusahaan dapat mengontrol bagaimana perkembangan pasar serta memberikan solusi ketika toko yang

sebagai pelanggan mendapat masalah.

5. *Revenue Streams*

Arus pendapatan yang didapatkan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur merupakan hasil dari penjualan langsung produk semen kepada konsumen. Pendapatan lain juga didapat dari *fee franchise* Solusi Rumah meski pun presentasinya tergolong kecil.

6. *Key Resources*

Sumber daya utama yang dimiliki oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur adalah aset manusia, aset finansial, aset fisik, dan aset intelektual. Aset manusia berupa karyawan yang bekerja di perusahaan. Aset finansial adalah hasil dari penjualan serta investasi dari induk perusahaan. Aset fisik berupa gedung kantor, alat transportasi, serta peralatan yang dapat menunjang kegiatan bisnis perusahaan. Dan aset intelektual berupa merk, hak cipta, serta nama baik yang melekat dari induk perusahaan.

7. *Key Activities.*

Aktivitas kunci yang dilakukan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur adalah sebagai pusat kontrol pemasaran produk Holcim di Area Jawa Timur. Sehingga seluruh kebijakan yang berlaku di area yang Jawa Timur merupakan tanggung jawab dari perusahaan.

8. *Key Partnership*

Sebagai perwakilan dari sebuah perusahaan multinasional, PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur melakukan kerjasama dengan berbagai pihak. Selain dengan konsumen dan pelaku bisnis, perusahaan juga menjalin hubungan dengan pemerintah sebagai jembatan untuk mencapai *good governance corporate*.

#### 9. Cost Structure

Struktur biaya yang dikeluarkan oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur berupa biaya tetap yang terdiri dari gaji karyawan dan biaya pemasaran serta biaya variabel yang terdiri dari upah lembur dan biaya logistik.

### Analisis Strategi PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur

Dari hasil kesimpulan kanvas strategi PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur diatas, dapat diuraikan kembali untuk mengetahui strategi apa yang paling sesuai dalam menghadapi lingkungan bisnis yang ada. Dalam penelitian kali ini, analisis strategi yang digunakan adalah alat analisis yang dikemukakan oleh Fred. R David. Untuk menganalisis strategi, diperlukan tiga langkah yaitu *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*, dimana langkah – langkah tersebut dapat menggambarkan bagaimana lingkungan internal serta eksternal perusahaan. Berikut adalah analisis dari masing – masing langkah :

### 1. Analisis IFE PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor –faktor internal perusahaan terkait dengan kekuatan dan kelemahan yang dialami perusahaan. Data dan informasi aspek internal perusahaan diambil dari reduksi data yang berasal dari kesembilan blok Business Canvas Model perusahaan yang terkait dengan bidang – bidang fungsionalnya, seperti bidang produksi, keuangan, pemasaran, SDM dan teknik. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan penjelasannya secara garis besar dapat dikemukakan sebagai berikut :

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1.	PT. Holcim Indonesia merupakan anak perusahaan dari PT Holcim Ltd yang merupakan produsen semen terbesar di dunia	0,14	4	0,56
2.	Produk Semen Serba Guna Holcim merupakan bahan baku utama untuk industri infrastruktur	0,11	4	0,44
3.	Menggunakan sistem distributor tunggal untuk setiap teritori	0,12	3	0,36
4.	PT Holcim Indonesia menggunakan server group internal untuk menghubungkan setiap lini	0,13	4	0,52
5.	Keberagaman sumber daya manusia yang dimiliki	0,07	4	0,28
			<b>Total</b>	<b>2,16</b>
	<b>Kelemahan</b>			
1.	Kemampuan jual yang lebih rendah, terutama dalam ekspor penjualan ke luar pulau Jawa	0,09	4	0,36
2.	<i>Brand Awareness</i> yang masih kurang, khususnya di daerah Jawa Timur	0,09	3	0,27
3.	Jumlah distributor masih kalah dibanding pesaing, khususnya di wilayah Jawa Timur	0,09	4	0,36
4.	Dibandingkan dengan pesaing utama, PT Holcim Indonesia lemah di bidang pendanaan	0,07	3	0,21
5.	Jumlah pabrik masih terbatas di pulau Jawa	0,07	2	0,14
		<b>Total Bobot</b>	<b>Total</b>	<b>1,34</b>
			<b>Total Nilai Tertimbang</b>	<b>3,50</b>

Dari hasil perhitungan diatas, Matriks IFE memperoleh skor 2,16 pada kekuatan dan skor 1,34 pada kelemahan. Jika dijumlahkan maka senilai 3,50. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan mengandalkan kekuatan yang dimiliki, dengan kata lain

menunjukkan bahwa kondisi perusahaan sekarang ini dalam kondisi yang cukup baik.

## 2. Analisis EFE PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor –faktor eksternal perusahaan terkait dengan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Data dan informasi

No.	Peluang	Bobot	Rating	Nilai Tertimba
1.	Semakin meningkatnya pertumbuhan infrastruktur di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.	0,15	4	0,60
2.	Masih tersedia daerah yang berpotensi untuk meraih pangsa pasar.	0,10	4	0,40
3.	Melimpahnya bahan baku semen di Indonesia	0,15	3	0,45
4.	PT. Holcim Indonesia memiliki teknologi yang lebih maju dari para kompetitornya.	0,12	4	0,48
5.	Segmen pasar yang dilayani terdiri dari berbagai golongan	0,09	3	0,27
			<b>Total</b>	<b>2,20</b>
	<b>Ancaman</b>			
1.	Regulasi pemerintah, khususnya tentang pajak.	0,10	3	0,30
2.	Pesaing memiliki kemampuan distribusi yang lebih baik.	0,06	3	0,18
3.	Inflasi yang fluktuatif.	0,11	3	0,33
4.	Banyaknya pendatang baru yang memasang harga di bawah produk Holcim.	0,08	3	0,24
5.	Ketersediaan bahan baku yang terbatas	0,05	2	0,10
	<b>Total Bobot</b>	<b>1,00</b>	<b>Total</b>	<b>1,15</b>
	<b>Total Nilai Tertimbang</b>			<b>3,35</b>

aspek eksternal perusahaan diambil dari reduksi data yang berasal dari kesembilan blok Business Canvas Model perusahaan yang terkait dengan faktor – faktor eksternal yang dihadapi perusahaan seperti faktor pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi, pesaing dan faktor alam. Hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan penjelasannya secara garis besar dapat dikemukakan sebagai berikut :

Dari hasil perhitungan diatas, Matriks EFE memperoleh skor 2,20 pada peluang dan skor 1,15 pada ancaman. Jika dijumlahkan maka senilai 3,35. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan baik, serta dapat mengantisipasi ancaman eksternal yang ada, dengan kata lain kondisi perusahaan berada dalam kondisi yang cukup baik.

## 3. Analisis Matriks IE PT. Holcim Indonesia Tbk, Regional Jawa Timur

Pada alat analisis ini terdapat dua parameter yang digunakan yaitu kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal dari lingkungan perusahaan. Pada analisis ini, data yang digunakan berasal dari hasil analisis IFE dan EFE. Matriks Internal – Eksternal ini memberikan informasi tentang posisi perusahaan secara mendetail. Hasil analisis matriks EFE, skor PT. Holcim Indonesia menunjukkan skor 3,35 Skor tersebut dalam diaplikasikan pada posisi vertikal dari matriks Internal – Eksternal. Sementara itu, hasil analisis IFE PT. Holcim Indonesia menunjukkan skor 3,50. Skor tersebut kemudian diaplikasikan pada posisi horizontal matriks Internal – Eksternal. Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan tersebut maka posisi detail PT. Holcim Indonesia dalam matriks Internal Eksternal adalah sebagai berikut :

### Total Skor FFF

1.	Rend	2.	Menen	3.	Tin	4.	Kuat	Total S
	VII		IV		I		3.	

perusahaan mampu mencocokkan peluang – peluang dan aneka ancaman eksternal yang dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki untuk menghasilkan serangkaian alternatif strategi. Matriks SWOT merupakan alat analisis yang penting dalam menentukan dan mengembangkan alternatif strategi yang tepat bagi PT. Holcim Indonesia.

Berikut adalah hasil analisis SWOT dari PT. Holcim Indonesia Tbk, Regional Jawa Timur :

**5. Analisis QSPM PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.**

Perusahaan yang menghadapi pilihan strategi, sebaiknya melakukan analisis Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM – Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif). Matriks ini memberikan bantuan bagi PT. Holcim Indonesia untuk memilih di antara pilihan strategi bersaing yang dapat diterapkan dalam menghadapi persaingan industri.

Dari hasil analisis Matriks QSPM, alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi adalah strategi penetrasi pasar. Dalam hal ini, strategi tersebut merupakan strategi yang cocok digunakan oleh PT. Holcim Indonesia dalam memenangkan persaingan bisnis. Hasil analisis strategi diatas juga diperkuat dengan keterangan informan yang mengatakan bahwa Holcim Indonesia memang menggunakan strategi penetrasi pasar sebagai dasar dalam menetapkan strateginya.

Menurut Fred R. David (2009;257), penetrasi pasar

Gambar Matriks Internal – Eksternal tersebut menunjukkan posisi PT. Holcim Indonesia berada pada sel I, yang digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Strategi yang intensif seperti halnya penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integratif bisa menjadi alternatif strategi bagi PT. Holcim Indonesia.

**4. Analisis SWOT PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur.**

Matriks SWOT menggambarkan bagaimana

IFE EFE		Kekuatan / Strength	Kelemahan / Weakness
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PT. Holcim Indonesia merupakan anak perusahaan dari Holcim Ltd.</li> <li>2. Produk semen merupakan bahan baku utama industri infrastruktur.</li> <li>3. Menggunakan sistem distributor tunggal.</li> <li>4. Menggunakan server grup internal.</li> <li>5. SDM yang profesional dan berada di usia produktif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan jual yang rendah, terutama di luar Jawa.</li> <li>2. Brand Awareness yang masih kurang, khususnya di Jawa Timur.</li> <li>3. Jumlah distributor tergolong sedikit.</li> <li>4. Pendanaan belum sekuat pesaing BUMN.</li> <li>5. Produk semen memiliki bobot yang berat</li> </ol>
Peluang / Opportunities	Strategi SO	Strategi WO	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semakin meningkatnya pertumbuhan infrastruktur.</li> <li>2. Masih tersedia daerah yang berpotensi untuk merebut pangsa pasar.</li> <li>3. Melimpahnya bahan baku semen di Indonesia.</li> <li>4. Teknologi yang dimiliki lebih maju.</li> <li>5. Segmen pasar yang dilayani terdiri dari berbagai golongan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terus melakukan inovasi untuk memunculkan produk dengan kualitas tinggi.</li> <li>2. Memanfaatkan nama baik Holcim Ltd, untuk mengget calon konsumen.</li> <li>3. Maksimalkan tenaga pemasaran untuk merebut pangsa pasar yang lebih tinggi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalani pembangunan pabrik di luar Jawa.</li> <li>2. Meningkatkan kegiatan pemasaran untuk semakin mengenalkan produk Holcim.</li> </ol>	
Ancaman / Threats	Strategi ST	Strategi WT	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulasi pemerintah, khususnya tentang pajak.</li> <li>1. Kemampuan distribusi yang dimiliki pesaing.</li> <li>3. Inflasi yang fluktuatif.</li> <li>4. Banyaknya pendatang baru.</li> <li>5. Ketersediaan bahan baku yang terbatas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan program penjualan yang lebih efektif dan efisien.</li> <li>2. Memorandumkan sub - unit bisnis untuk memaksimalkan keuntungan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk mendidkan distributor.</li> </ol>	

merupakan strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya – upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk promosi secara ekstensif, atau pelipat gandaan upaya pemasaran. Dalam hal ini, upaya yang dapat dilakukan Holcim Indonesia antara lain seperti :

1. Memperbanyak jumlah mitra toko, seperti yang sudah digalakkan pada saat ini.
2. Menambah jumlah sales dengan memanfaatkan divisi lain. Contohnya divisi MiMo yang dapat dijadikan sales cadangan ketika memperkenalkan produk Holcim kepada para konsumen.
3. Memperluas jaringan lini sales, artinya sales juga menawarkan produknya secara door to door seperti bergerak langsung ke proyek – proyek.
4. Bekerja sama dengan media (radio/cetak) untuk mengadakan program talkshow sebagai salah satu cara untuk menggenjot pemasaran.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dengan melihat kanvas strategi bisnis yang dapat disimpulkan oleh *Business Model Canvas* dapat disimpulkan bahwa PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur merupakan perusahaan yang memiliki modal yang cukup besar untuk bersaing dengan pesaing yang sudah lama terjun di industri semen. Berdasarkan

kanvas tersebut, maka dapat diuraikan bagaimana keadaan lingkungan internal serta eksternal yang dihadapi oleh PT. Holcim Indonesia Tbk, - Regional Jawa Timur, sehingga dilakukan analisis strategi yang mendapatkan hasil bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang paling sesuai untuk diterapkan oleh perusahaan saat ini.

### **Saran**

#### **1. Saran untuk Perusahaan.**

PT. Holcim Indonesia telah memiliki keunggulan kompetitif dikelasnya, namun keunggulan tersebut masih perlu dikembangkan lebih jauh lagi. Melalui Business Canvas Strategy dan beberapa metode analisis yang telah penyusun kerjakan, diharapkan perusahaan mampu mengeksplorasi kemampuan serta kesempatan yang dimiliki baik secara internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis di masa depan.

#### **2. Saran untuk peneliti selanjutnya**

Penulis berharap pada penelitian selanjutnya akan muncul penelitian dengan permasalahan yang lebih dalam. Bukan hanya membahas pada sudut pandang perencanaan strategi saja, namun muncul penelitian yang lebih kepada tiap – tiap fungsional manajemen dalam industri ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

David, Fred R, 2009, *Strategic Managemen Concept, Edisi 12*, Jakarta: Salemba Empat.

Osterwalder, Alexander. & Pigneur, Yves. 2013. *Business Model Generation*. Jakarta: Gramedia

Pearce, John A & Richard, B Robinson. 2008., *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid 1. Edisi Sepuluh. Penerjemah Yanivi Bachtiar, Salemba Empat, Jakarta.

Wheelen, T.L and J.D. Hunger, 2003, *Manajemen Strategis*, Edisi Kelima, Yogyakarta, Penerbit Andi.

