



Postgraduate Bosowa University Publishing (PBUP)

Indonesian Journal of Business and Management

e-ISSN: 2460-3767 p-ISSN: 2656-6885

<https://postgraduate.universitaspbosowa.ac.id/index.php/jbm>



## ANALISIS PENENTUAN STRATEGI MANAJEMEN DISTRIBUSI SEMEN DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA PT. SEMEN BOSOWA MAROS

*Analysis Of Determining Cement Distribution Management Strategy In Increasing Competitive Advantage At PT. Semen Bosowa Maros*

Askin Adam<sup>1</sup>, Haeruddin Saleh<sup>2</sup>, Miah Said<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PT Semen Bosowa

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Bosowa

\*Email: [zaul.askin@gmail.com](mailto:zaul.askin@gmail.com)

Diterima: 22 Agustus 2023/Disetujui: 30 Desember 2023

### ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis strategi distribusi semen pada PT. Semen Bosowa Maros untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan menggunakan metode SWOT yakni menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Semen Bosowa Maros dalam mendistribusikan semen. Teknik pengumpulan data melalui teknik observasi, interview, dokumentasi dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT, matriks faktor strategi internal (IFAS), matriks faktor strategi eksternal (EFAS), matriks TOWS dan analisis QSPM. Hasil temuan bahwa perencanaan strategi dalam pelaksanaan distribusi semen berada dalam posisi yang menguntungkan dimana perusahaan masih memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat diindikasikan bahwa kondisi perusahaan berada dalam kondisi yang mendukung pertumbuhan yang agresif. Hasil analisis dengan menggunakan alat analisis matriks space dan matriks internal-eksternal (IE) menunjukkan bahwa strategi yang dapat digunakan adalah strategi pertumbuhan dengan memilih alternatif strategi yakni strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar yang diharapkan dapat meningkatkan distribusi semen di masa yang akan datang. Analisis penentuan strategi dengan QSPM yang menunjukkan bahwa dari ketiga alternatif strategi pertumbuhan maka perusahaan menggunakan strategi penetrasi pasar yakni menetapkan harga semen yang kompetitif, memiliki jaringan distribusi yang kuat, melakukan promosi secara efektif, menerapkan layanan pelanggan yang baik, serta menjalin kerja sama dengan kontraktor atau developer.

**Kata Kunci:** SWOT, Pendistribusian Semen, Strategi Keunggulan Bersaing

### ABSTRACT

*The aim of this study was to determine and analyze the strategy of cement distribution at PT. Cement Bosowa Maros to increase competitive advantage using SWOT method, namely analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by PT. Cement Bosowa Maros in distributing cement. Data collection techniques were through observation, interview, documentation and questionnaire. Data analysis techniques used SWOT analysis, internal strategic factor matrix (IFAS), external strategic factor matrix (EFAS), TOWS matrix and QSPM analysis. The finding that strategic planning in the implementation of cement distribution, it was in a favorable position where the company still has opportunity and strength. So it can be indicated that the company condition was in condition that supported aggressive support. The result of the analysis with using space matrix analysis and internal-external (IE) matrix showed that the strategy used is a growth strategy by choosing alternative strategies, namely market penetration strategy, product development strategy and market development expected to increase cement distribution in the future. Analysis of strategy determination with QSPM showed that from the three alternative growth strategies, the company uses a market penetration strategy, namely setting competitive cement prices, having a strong distribution network, carrying out effective promotion, implementing good customer service, and establishing cooperation with contractors or developers.*

**Keywords:** SWOT, Distribution of Cement, Strategies for Competitive Advantage



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

## 1. PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini ditandai oleh adanya perdagangan bebas yang berdampak terhadap ketatnya persaingan dunia bisnis. Oleh karena itu setiap perusahaan dituntut selalu profesional untuk mengelola unit usahanya guna dapat menunjang tercapainya perolehan laba dalam mempertahankan keberlangsungan usaha yang dijalankan saat ini. Dalam upaya dalam mencapai tujuan perusahaan, sangat diperlukan adanya strategi yakni suatu alat untuk mencapai visi dan misi yang diterapkan perusahaan, baik dalam pencapaian jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 2015). Dari pendapat tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa strategi dalam perusahaan memiliki manfaat yang penting bagi perusahaan, yakni dapat membantu perusahaan dalam membuat strategi yang lebih baik dengan pendekatan yang lebih logis, rasional, dan sistematis untuk setiap opsi yang ditentukan oleh perusahaan.

Keberhasilan suatu strategi dalam perusahaan sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat kesesuaian strategi tersebut dengan perubahan lingkungan, persaingan, serta situasi perusahaan agar dapat unggul dari perusahaan pesaingnya. Suatu perusahaan yang mampu mengungguli pesaingnya atau rata-rata industri selama beberapa periode tertentu memiliki suatu *sustainable competitive advantage* (keunggulan bersaing yang berkelanjutan). Untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui manajemen strategi, perusahaan harus merencanakan strategi karena dengan perencanaan strategik perusahaan akan memilih dan memilah sumber daya atau *resources* yang dimilikinya yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing tersebut. Menurut Sahban (2018) keunggulan bersaing adalah merujuk pada kemampuan sebuah perusahaan memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan bersaing muncul bila pelanggan mereka menerima nilai lebih dari transaksi yang dilakukan jika dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan, suatu perusahaan harus menyediakan produk yang berkualitas yang dinilai lebih tinggi oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan pesaing atau barang dan jasa yang serupa dengan pesaing tapi dengan harga yang lebih bersaing. Dengan demikian, esensi dari strategi itu adalah menjadi berbeda dari perusahaan pesaing lainnya. Pentingnya strategi bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal peluang dan ancaman yang dihadapi dunia bisnis serta lingkungan internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategis

suatu perusahaan (Rangkuty, 2015). Dalam kaitannya dengan uraian tersebut maka dalam penelitian ini difokuskan pada masalah yang terkait dengan distribusi karena berkaitan langsung dengan pemasaran produk dari produsen ke konsumen. Tanpa distribusi yang lancar, persediaan akan terganggu dan menyebabkan gangguan dalam aktivitas penjualan dan pemasaran.

Distribusi berkaitan dengan proses untuk menyalurkan sejumlah barang atau produk melalui pasar dari produsen ke konsumen. Proses distribusi memiliki peran yang sangat penting yaitu sebagai penghubung antara produsen dan konsumen. Melalui distribusi, konsumen bisa memanfaatkan barang dari produsen mendapat hasil keuntungan ketika hasil produksinya dibeli oleh konsumen (Natarina, 2022) sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi produk yang baik menentukan tingkat keberhasilan suatu perusahaan karena pemilihan strategi yang tepat akan membantu produsen memaksimalkan potensi penjualan. Oleh karena itu, perlu diterapkan strategi distribusi yang baik yang merupakan kunci untuk meningkatkan profit serta menjaga loyalitas konsumen. Strategi distribusi merupakan suatu metode atau rencana untuk menyebarkan barang yang diproduksi kepada pengguna akhir. Menerapkan metode distribusi yang efisien akan menjadi strategi keunggulan bersaing bagi perusahaan, kunci untuk memperoleh keuntungan sekaligus dapat mempertahankan pelanggan.

Berdasarkan pentingnya strategi bagi perusahaan maka dalam penelitian ini ditekankan pada industri semen. Industri semen merupakan salah satu penopang pembangunan ekonomi di Indonesia yang perannya merupakan salah satu komponen utama dalam pembangunan yang menjadikan semen sebagai salah satu tulang punggung kemajuan negara. Dari uraian tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa industri semen mengalami perkembangan yang sangat pesat di Indonesia sehingga banyak perusahaan manufaktur yang bermunculan di Indonesia. Hal ini dapat dilihat bahwa industri semen di Indonesia mengalami pergeseran dari oligopoli yang ketat menuju monopoli dalam waktu 5 tahun terakhir sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat persaingan industri semen sangat ketat di mana banyaknya perusahaan industri semen yang bermunculan seperti semen Indonesia, semen Holcim, semen Baturaja, semen Padang dan semen Bosowa. Ketatnya persaingan dalam pemasaran semen maka setiap perusahaan dituntut untuk perlu unggul dalam memenangkan persaingan guna dapat meningkatkan pangsa pasar dalam pemasaran semen.

Fenomena yang terjadi saat ini khususnya yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur semen adalah konsumsi semen nasional mengalami penurunan sebesar 7,7% pada semester 1 tahun 2020. Hal tersebut diakibatkan oleh banyak tertundanya pembangunan proyek infrastruktur pemerintah selama dalam pandemi Covid-19 (Ramli, 2020). Oleh karena itu, upaya untuk mengatasi permasalahan yakni setiap perusahaan dituntut dalam membuat strategi pemasaran semen di mana salah satu strategi yang diperlukan oleh perusahaan dalam menyalurkan semen dari produsen ke konsumen adalah strategi distribusi semen. Pentingnya strategi distribusi dalam pemasaran semen maka penelitian ini menggunakan analisis SWOT dengan memilih PT. Semen

Bosowa Maros sebagai obyek dalam penelitian ini adalah permintaan semen dalam 2 tahun terakhir mengalami penurunan khususnya dalam periode 2019 sampai pada tahun 2021 di mana data supply semen Bosowa terlihat bahwa dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember mengalami peningkatan namun pada tahun 2020 dan 2021 supply semen mengalami penurunan. Terjadinya penurunan supply semen disebabkan salah satunya karena strategi manajemen distribusi yang diterapkan selama ini oleh PT. Semen Bosowa Maros. Dari hasil pengamatan yang dilakukan bahwa metode yang digunakan PT. Semen Bosowa Maros dalam mendistribusikan semen ke pelanggan (berdasarkan incoterm) adalah dengan menggunakan cara FOT (free on truck), FOB (freight on board), CNF (ccost and freight), dan DAF (delivered at frontier) yang masih mempunyai banyak kelemahan di dalamnya.

Berdasarkan hasil survey terkait dengan metode distribusi yang digunakan oleh PT Semen Bosowa Maros dalam penyaluran semen hingga kepada distributornya sehingga menyebabkan supply semen mengalami penurunan dalam tahun 2020 dan 2021 maka perlu adanya perumusan strategi distribusi semen guna dapat meningkatkan supply semen di tahun yang akan datang di mana dalam perumusan strategi distribusi semen maka pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, penerapan analisis SWOT memberikan kontribusi bagi perusahaan yakni merupakan penentu masa depan dalam keberlangsungan bisnis serta menjadi keunggulan bersaing. Dengan analisis SWOT yang bertujuan untuk menggambarkan kuantitas dan kualitas berbagai sumber daya atau mungkin dikuasainya untuk dimanfaatkan dalam rangka pelaksanaan strategi yang telah ditentukan.

Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis strategi distribusi semen pada PT. Semen Bosowa Maros untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan menggunakan metode SWOT yakni menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Semen Bosowa Maros dalam mendistribusikan semen.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan pemikiran seseorang, baik itu individu maupun berkelompok. Penelitian kualitatif bersifat induktif yang artinya penulis membiarkan munculnya permasalahan dari data atau dibiarkan terbuka untuk diinterpretasi. Data dihimpun dengan pengamatan secara seksama dan mendetail yang mencakup dalam konteks deskripsi disertai dengan catatan-catatan hasil wawancara mendalam dan hasil analisis dari dokumentasi dan observasi. Melalui jenis penelitian deskriptif yakni menggambarkan strategi yang digunakan oleh perusahaan

dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan menggunakan SWOT di mana dalam penelitian ini difokuskan pada masalah strategi manajemen distribusi semen dengan metode SWOT dengan menggunakan beberapa metode pendistribusian untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam meningkatkan supply semen di tahun yang akan datang.

### a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Bosowa Maros yang berlokasi di Menara Bosowa Lt 19, No. 5 Jalan Sudirman Mangkura, Pisang Utara, Kecamatan. Ujung Pandang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Adapun lokasi pabrik Semen terletak di Baruga, Bantimurung, Maros.

### b. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek, atau individu yang sedang dikaji. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dan karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros selama tahun 2019 sampai dengan tahun 2021. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Adapun yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan dan karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros serta distributor yang berjumlah sebanyak 40 orang sampel.

### c. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yakni strategi manajemen distribusi dengan menggunakan analisis SWOT yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

### d. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui observasi yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengunjungi secara langsung objek penelitian untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini. Interview yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab atau wawancara dengan sejumlah karyawan yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Dokumentasi yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen atau arsip yang ada kaitannya dengan masalah strategi manajemen distribusi dengan metode SWOT, dan kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pernyataan untuk diisi oleh para responden dan diminta untuk memberikan pendapat atau jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini.

### e. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah data kualitatif yang merupakan data berupa tulisan mengenai aktivitas yang dapat diamati. Data kualitatif itu berbentuk uraian terperinci, kutipan langsung, dan dokumentasi serta data kuantitatif yang merupakan data informasi yang berupa simbol angka atau bilangan. Data ini diperoleh dari perusahaan kemudian diolah dengan alat analisis yang telah ditentukan.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang dikumpulkan oleh peneliti dari tempat terjadinya suatu permasalahan melalui wawancara, pengamatan, atau kuesioner dan data sekunder dari data yang diperoleh secara tidak langsung yang mempunyai hubungan erat dan secara langsung mendukung sumber data primer yang diperoleh dari literatur, buku-buku ilmiah, makalah/hasil ilmiah, dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan objek penelitian.

**f. Teknis Analisis Data**

Untuk menjawab permasalahan yang dihadapi oleh maka metode analisis sebagai pemecahan atas masalah tersebut sebagai berikut.

1) Analisis SWOT

Secara kualitatif alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT yaitu suatu analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weaknesses) dan tantangan (threats).

2) Matriks faktor strategi internal (IFAS)

Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang.

3) Matriks faktor strategi eksternal (EFAS)

Dalam menyusun matriks faktor strategi eksternal, terlebih dahulu kita harus mengetahui faktor Strategi eksternal (EFAS) yakni berkaitan dengan peluang dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan.

4) Matriks Tows atau SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat

disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

5) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya menurut (David, 2015). Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSPM merupakan strategi yang paling baik..

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**a. Hasil Penelitian**

1) Analisis Matriks Faktor Strategi Internal (Internal Strategic Factors Analysis Summary) PT. Semen Bosowa Maros

Analisis ini bertujuan melakukan identifikasi dan mengevaluasi faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. PT Semen Bosowa Maros merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi semen yang telah berkomitmen untuk menghasilkan semen yang berkualitas tinggi dan membangun reputasi perusahaan sehingga dapat menghasilkan citra positif di mata kepercayaan bagi konsumen serta untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Analisis matriks faktor strategi internal adalah suatu alat dalam menyusun strategi perusahaan yang efektif. Hasil analisis matriks faktor strategi internal yang diringkas di mana diperoleh dari hasil penilaian bobot dan rating melalui jawaban responden mengenai kekuatan dan kelemahan di mana dari hasil bobot dan rating dari setiap elemen dalam kekuatan dan kelemahan dalam distribusi semen diperoleh skor tertimbang (bobot x rating). Adapun matriks faktor strategi internal dalam distribusi semen pada PT Semen Bosowa ditunjukkan pada Tabel 1. berikut ini.

Tabel 1.  
Matriks Faktor Strategi Internal Pada PT. Semen Bosowa Maros

No	Faktor Strategi Internal	Kode	Bobot	Rating	Bobot x rating
<u>Kekuatan (Strenths)</u>					
1	Memiliki angkutan sendiri	S.1	0.076	4	0.288
2	Kualitas produk berstandar SNI	S.2	0.095	4	0.338
3	Memiliki packing plant (Pengantongan)	S.3	0.087	4	0.332
4	Distributor tersebar di seluruh Indonesia	S.4	0.084	4	0.303
5	Low price produk	S.5	0.087	4	0.326
6	Memiliki pelabuhan sendiri	S.6	0.072	4	0.268
7	Lokasi pabrik yang strategis	S.7	0.085	3	0.246
<u>Kelemahan (Weaknesses)</u>					
1	Desain kantong semen standar 40 Kg dan 50 Kg	W.1	0.076	3	0.225
2	Masih ada beberapa daerah yang belum terjangkau	W.2	0.070	2	0.128
3	Kurangnya pelatihan dan studi banding bagi karyawan	W.3	0.059	2	0.129
4	Terbatasnya modal kerja	W.4	0.067	2	0.163
5	Eqitment mesin pengantongan yang sudah berumur lama	W.5	0.071	3	0.211
6	Kemampuan produksi semen yang belum tinggi dan stabil	W.6	0.070	3	0.185
Total Bobot x Rating			1.0		2.604

Tabel 1 yakni matriks faktor strategi internal yang di dalamnya memuat skor yang merupakan perkalian bobot dengan rating di mana faktor strategi faktor internal (IFAS) diperoleh nilai skor sebesar 2.604 yang dapat mengindikasikan bahwa skor kekuatan lebih besar dari skor kelemahan sehingga PT Semen Bosowa dapat menggunakan kekuatan yang dimiliki dalam distribusi semen dalam mengatasinya sehingga dengan mengevaluasi faktor internal, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan yang perlu diperbaiki dalam meningkatkan kinerja dan strategi keunggulan bersaing perusahaan.

2) Analisis Matriks Faktor Eksternal (Eksternal Strategic Factors Analisis Summary) Pt Semen Tonasa Maros

Analisis matriks faktor eksternal pada PT Semen Tonasa Maros bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilan dan perkembangan perusahaan di mana dalam analisis ini memberikan gambaran komprehensif mengenai peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang semakin kompetitif. Berdasarkan skor jawaban responden mengenai urgensi penanganan dan kondisi yang dihadapi oleh PT. Semen Bosowa ditunjukkan pada Tabel 2. berikut ini.

Tabel 2.  
Matriks Faktor Strategi Eksternal (*Eksternal Factor Analysis Summary*) pada PT Semen Bosowa Maros

No	Faktor Strategi Eksternal	Kode	Bobot	Rating	Bobot x Rating
A. Peluang (Opportunity)					
1	Jumlah penduduk yang besar	O.1	0.099	4	0.412
2	Kerja sama dengan distributor baru dan pelaku usaha kecil dan menengah	O.2	0.092	4	0.387
3	Pertumbuhan ekonomi dan pembangunan di beberapa daerah dan provinsi semakin meningkat	O.3	0.086	4	0.313
4	Rencana pemerintah yang akan membangun beberapa proyek besar	O.4	0.090	3	0.311
5	Menambah bisnis yang satu lini yaitu properti	O.5	0.087	4	0.330
B. Ancaman (Threats)					
1	Munculnya pabrik semen lain dan produsen semen	T.1	0.063	2	0.151
2	Bencana alam, banjir dan tanah longsor sehingga menghambat jalur pendistribusian semen	T.2	0.069	2	0.140
3	Produsen semen lain melakukan ekspansi pasar di Wilayah Timur dan Tengah	T.3	0.071	2	0.161
4	Kebijakan pemerintah yang terkadang menaikkan harga BBM, kenaikan tarif listrik	T.4	0.067	2	0.145
5	Biaya bunga bank naik	T.5	0.069	2	0.139
6	Biaya pelabuhan naik	T.6	0.067	2	0.150
7	Perkembangan politik yang tidak stabil akan investor asing untuk berpikir dalam hal kerja sama	T.7	0.073	3	0.190
8	Nilai pajak yang makin naik	T.8	0.069	2	0.151
Total Bobot x Rating			1.0		2.979

Tabel 2 yakni matriks faktor strategi eksternal (peluang dan ancaman) dalam distribusi semen pada PT. Semen Bosowa Maros yakni sebesar 2.979. Hal ini mengindikasikan bahwa skor peluang yang dimiliki oleh PT Semen Bosowa Maros (1.753) lebih besar skor ancaman (1.227) di mana dapat dilihat bahwa untuk skor peluang yang terbesar menurut jawaban responden yakni jumlah penduduk besar dengan skor 0.412 sehingga dapat dikatakan bahwa jumlah penduduk yang besar dapat menjadi peluang bagi perusahaan karena pasar yang besar dapat meningkatkan potensi penjualan semen. Kemudian skor peluang yang terbesar yang lainnya adalah kerja sama dengan distributor baru dan pelaku usaha kecil dan menengah dengan skor sebesar 0.387 yang artinya dengan kerja sama dengan distributor baru dan pelaku usaha kecil dan menengah dapat membuka peluang akses ke pasar baru dan meningkatkan jangkauan distribusi semen dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

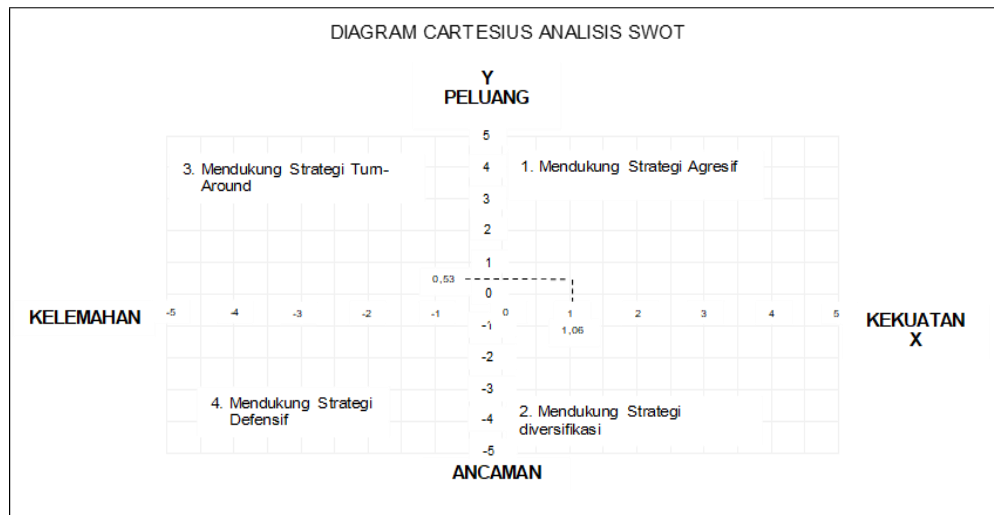
Berdasarkan matriks faktor strategi strategi internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS) dalam distribusi semen yang dilakukan oleh PT. Semen Bosowa Maros maka diperoleh total skor bobot sebagai berikut.

- a) Skor kekuatan = 2.101
- b) Skor kelemahan = 1.041
- c) Skor peluang = 1.753
- d) Skor ancaman = 1.227

Selanjutnya untuk menghitung kordinat analisis internal dan eksternal

- Koordinat analisis internal (total skor bobot kekuatan – total skor kelemahan)  
= 2.101 – 1.041 = 1.060
- Koordinat analisis eksternal (total skor bobot peluang – total skor bobot ancaman) = 1.753 – 1.227 = 0.526

Dari hasil perhitungan yakni faktor internal dan faktor eksternal, maka dapat digambarkan dalam diagram kartesius yang ditunjukkan pada Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Diagram Analisis SWOT

Gambar 1 yakni diagram kartesius dalam analisis swot dalam distribusi semen pada PT. Semen Bosowa Maros yang menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam kuadran 1 yang merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan karena memiliki kekuatan dan peluang yang dapat dimanfaatkan maka strategi yang dapat diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif yakni dengan memanfaatkan potensi pertumbuhan yang ada.

3) Matriks Space

Matriks *space* merupakan suatu manajemen strategis yang berfokus pada perumusan strategi terutama yang

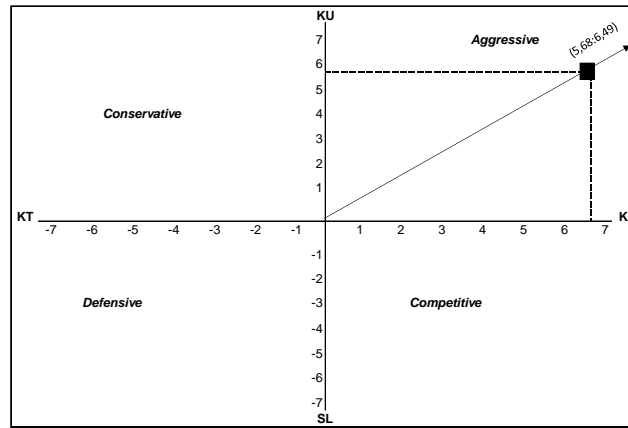
terkait dengan posisi kompetitif organisasi. Analisis matriks *space* berada dua dimensi strategis eksternal untuk menentukan posisi strategis organisasi dalam industri sehingga matriks *space* didasarkan pada 2 bagian yakni *internal strategi dimensions* yakni kekuatan keuangan (KU), keunggulan kompetitif (KT), dan *eksternal strategic* yakni strategi lingkungan bisnis (SL) dan kekuatan industri (KI).

Berdasarkan rekap jawaban responden mengenai strategi internal dan strategi eksternal maka dapat disajikan matriks *space* yang dapat ditunjukkan pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Matriks *Space*

Posisi Faktor	Rating	Posisi Faktor	Rating
Strategi Internal		Strategi Internal	
A. Kekuatan Keuangan (KU)		C. Strategi Lingkungan bisnis (SL)	
1. Modal Besar	4	1. Inflasi	3
2. ROA	4	2. Persaingan yang tinggi antar perusahaan semen	3
3. ROE	4	3. Perkembangan teknologi	3
<b>Rata Rata Rating</b>	<b>3.59</b>	<b>Rata Rata Rating</b>	<b>2.90</b>
B. Keunggulan Kompetitif (KT)		B. Kekuatan Industri	
1. Persaingan harga jual	3	1. Pertumbuhan pasar tinggi	3
2. Pengiriman ke lokasi konsumen	2	2. Kompetensi SDM	3
3. Kualitas produk semen	3	3. Pangsa Pasar	3
<b>Rata Rata Rating</b>	<b>2.68</b>	<b>Rata Rata Rating</b>	<b>3.00</b>

Tabel 3. matriks *space* yang telah dilakukan maka untuk sumbu vertikal (Y) = Kekuatan keuangan + strategi lingkungan bisnis (3.59+2.90) = 6,49 sedangkan untuk sumbu horizontal (X) = (2.68 + 3.0) = 5.68. Dari hasil perhitungan tersebut di atas maka akan dapat disajikan diagram analisis *space* yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Diagram Analisis Space

Berdasarkan diagram analisis *space* maka posisi strategi perusahaan PT. Semen Bosowa berada pada posisi agresif yang dalam hal ini perusahaan dapat jalan terus dan memperbesar investasinya untuk meningkatkan keuntungan dalam distribusi semen sehingga dari teori matriks *space* perusahaan yang berada dalam kuadran 1 yang dalam posisi agresif maka terdapat beberapa alternatif yang dapat dipilih oleh PT Semen Bosowa Maros.

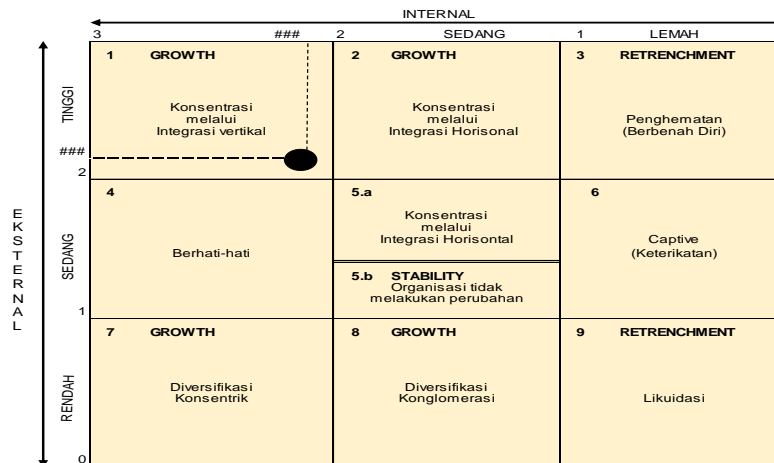
4) Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

Berdasarkan hasil analisis mengenai matriks *TOWS* dan matriks *space* dalam perumusan strategi distribusi semen maka matriks lainnya yang digunakan adalah matriks internal-eksternal. Matriks internal-eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang merupakan kelanjutan dalam matriks IFAS dan EFAS model. Dalam matriks IE didasarkan pada dua kriteria yakni skor matriks EFAS nilai diplot pada sumbu Y sedangkan skor dari matriks IFAS diplot pada sumbu X.

Dalam model IE penetapan strategi ditentukan berdasarkan pertemuan antara garis horizontal dan vertikal dalam sembilan sel pada matriks IE yang dapat dibagi menjadi 3 wilayah utama yang memiliki implikasi yang berbeda yaitu:

- a) Sel I, II, dan IV menunjukkan strategi tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang insentif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) dan strategi integratif (integrasi kebelakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi yang paling tepat bagi perusahaan yang berada dalam sel ini.
- b) Sel III, V, dan VII menunjukkan situasi strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan.
- c) Sel VI, VIII, dan IX yang ditandai dengan *exit strategy*. Jika biaya untuk meremajakan bisnis rendah maka harus berusaha untuk merevitalisasi bisnis. Dalam kasus lain, manajemen biaya yang agresif adalah untuk memainkan permainan akhir

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS maka dengan memanfaatkan diagram kartesius maka besarnya skor IFAS adalah sebesar 2.604 dan skor EFAS sebesar 2.979 sehingga diagram internal-eksternal dapat ditunjukkan pada Gambar 3 berikut.



Gambar 3. Matriks Internal- Eksternal (IE)

Gambar 3 yakni matriks IE menunjukkan bahwa dengan IFAS sebesar 2,604 dan EFAS sebesar 2,979 maka posisi perusahaan berada posisi kuadran 1 yakni pertumbuhan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan distribusi semen maka alternatif strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan yakni:

- a) Penetrasi pasar  
Strategi penetrasi pasar yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan yang sudah ada. Adapun pendekatan strategi yang digunakan adalah penetapan harga yang kompetitif dan melakukan promosi yang intensif.
- b) Pengembangan pasar  
Strategi pengembangan pasar melibatkan usaha untuk memperluas pangsa pasar dengan menjangkau segmen pasar yang baru. Pendekatan yang digunakan adalah identifikasi segmen pasar baru, ekspansi geografis.
- c) Pengembangan produk  
Strategi pengembangan produk melibatkan upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan produk atau layanan yang ada agar menarik bagi konsumen atau target pasar.

5) Analisis Penentuan Strategi Distribusi Semen Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing dengan menggunakan QSPM

Dari hasil analisis penentuan strategi perusahaan dengan menggunakan *QSPM* pada PT. Semen Bosowa Maros yang menunjukkan bahwa dalam 3 jenis strategi yakni penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk di mana dapat dilihat dari nilai TAS yakni penetrasi pasar sebesar 6.913, pengembangan pasar dengan nilai TAS sebesar 6.924, dan pengembangan produk dengan nilai TAS sebesar 6.062 sehingga dapat dikatakan bahwa strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan PT. Semen Bosowa Maros adalah penetrasi pasar karena memiliki nilai TAS yang terbesar sehingga strategi yang tepat untuk dilakukan PT. Semen Bosowa Maros adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk memperluas pangsa pasarnya dengan memperkenalkan produk dan layanan baru ke konsumen yang ada atau ke segmen pasar baru. Dalam hal distribusi semen maka PT. Semen Bosowa Maros dapat menerapkan berbagai strategi dalam meningkatkan penjualan semen sehingga dalam pelaksanaan strategi penetrasi pasar yang dilakukan oleh PT. Semen Bosowa Maros maka yang dilakukan oleh perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut.

- a) Penetapan harga semen yang kompetitif  
Dalam pelaksanaan strategi penetrasi pasar dalam melakukan distribusi semen hingga kepada konsumen maka yang dilakukan oleh perusahaan PT. Semen Bosowa Maros adalah dengan menetapkan harga semen yang bersaing, perlunya perusahaan melakukan analisis pasar yang komprehensif dalam industri semen dengan memahami harga jual

semen yang komprehensif yang tidak hanya berorientasi kepada laba bagi perusahaan melainkan menetapkan harga jual yang terjangkau bagi konsumen. Penetapan harga jual semen per zak yang kompetitif dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dalam pemasaran semen. Oleh karena itu, dalam strategi ini yang menjadi satu hal yang perlu menjadi prioritas perusahaan PT. Semen Bosowa Maros dalam melakukan penetrasi pasar yakni melalui penetapan harga jual yang kompetitif dengan menetapkan harga jual semen yang sedikit atau sama dengan harga jual perzak semen dengan pesaingnya.

- b) Memiliki jaringan distribusi yang kuat  
PT Semen Bosowa, Maros dalam melakukan penerapan strategi penetrasi pasar maka yang perlu dilakukan oleh perusahaan guna dapat meningkatkan penjualan semen adalah dengan membangun jaringan distribusi yang luas dan efisien di mana dilakukan oleh perusahaan adalah dengan bekerja sama distribusi lokal di mana dengan jaringan distribusi yang baik akan memungkinkan perusahaan untuk menjangkau konsumen di berbagai daerah secara cepat dan efektif. Hal yang dilakukan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan untuk membuka distribusi semen di lokasi strategis sehingga dapat mempermudah distribusi semen hingga kepada pengguna akhir.
- c) Melakukan promosi secara efektif  
PT. Semen Bosowa Maros dalam distribusi semen hingga pada konsumen akhir maka perusahaan perlu melakukan strategi pemasaran yang kuat dalam mempromosikan produk semennya di mana dalam melakukan pemasaran semen maka perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan berbagai media promosi yakni iklan cetak, media sosial seperti *instagram*, atau melakukan kampanye pemasaran online dan dengan pemasaran yang efektif maka yang ditonjolkan oleh perusahaan seperti kualitas produk semen yang baik, keandalan, dan dukungan teknis yang kuat.
- d) Layanan pelanggan yang baik  
Dalam mengoptimalkan penjualan semen maka yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memfokuskan layanan pelanggan yang baik. Hal yang dilakukan oleh PT Semen Bosowa adalah dengan melatih karyawan untuk senantiasa dalam melayani pelanggan yang ramah, kompeten, dan dapat mengatasi keluhan atau permintaan konsumen. Peningkatan layanan pelanggan dapat menyediakan informasi yang jelas mengenai produk semen membantu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh pelanggan dan



selain itu dapat memberikan pengalaman pelanggan yang positif sehingga dapat meningkatkan dan menciptakan pengalaman pelanggan yang positif dapat meningkatkan loyalitas konsumen dan menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

- e) Kerja sama dengan kontraktor dan pihak pengembang  
Upaya dalam meningkatkan kelancaran distribusi semen kepada konsumen akhir maka yang harus dilakukan oleh perusahaan PT. Semen Bosowa Maros adalah dengan menjalin kemitraan dengan kontraktor dan pihak pengembang yang berperan aktif dalam pelaksanaan proyek konstruksi. Dengan melakukan distribusi semen yang berkualitas tinggi maka perusahaan perlu membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan kontraktor dan pihak pengembang guna dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan penjualan distribusi semen produk semen produk semen Bosowa Maros.

## b. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan dengan melakukan analisis strategi manajemen distribusi semen dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan menggunakan metode SWOT di mana perlunya dilakukan analisis strategi manajemen distribusi semen dalam meningkatkan keunggulan bersaing karena didasari dari kondisi yang dihadapi oleh PT. Semen Bosowa Maros, di mana konsumsi semen nasional yang mengalami penurunan yang pada semester 1 tahun 2020 terjadi penurunan sebesar 7.70 %. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh PT. Semen Bosowa Maros yakni untuk 2 tahun mengalami penurunan yakni tahun 2020 dan 2021. Oleh karena strategi yang digunakan oleh perusahaan selama ini yang dianggap belum tepat, perlu dilakukan penerapan strategi distribusi semen dengan menggunakan formulasi analisis SWOT di mana dalam melakukan strategi distribusi semen dalam meningkatkan keunggulan bersaing yang dapat dilakukan dengan 3 tahap yakni perencanaan strategi, perumusan strategi, dan penentuan strategi.

### 1) Analisis Perencanaan Strategi dalam Distribusi Semen

Berdasarkan hasil analisis mengenai perencanaan strategi yang dilakukan dalam analisis data pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa dengan melihat matriks faktor strategi internal yang di dalamnya memuat kekuatan dan kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan PT. Semen Bosowa terlihat bahwa skor kekuatan yang lebih besar jika dibandingkan dengan skor kelemahan yang dihadapi oleh perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam pelaksanaan distribusi semen oleh PT. Semen Bosowa Maros perusahaan memiliki kekuatan dalam mengatasi kelemahan yang dihadapinya dalam pelaksanaan distribusi semen. Hal ini dapat dilihat bahwa skor yang dianggap yang memiliki kontribusi yang

terbesar adalah kualitas produk semen yang sudah berstandar SNI sehingga tingginya kepercayaan konsumen dalam menggunakan semen Bosowa dan selain itu adanya *packing plant* dalam produksi semen sehingga dengan kedua faktor kekuatan maka akan memberikan kontribusi dalam mengatasi kelemahan yang dihadapi oleh PT Semen Bosowa, Maros di mana hal yang menjadi perhatian perusahaan terkait dengan kelemahan perusahaan yakni desain kantong semen yang tersedia yang hanya tersedia ukuran 40 Kg dan 50 Kg dan umumnya *equitmen* mesin peralatan yang dimiliki oleh PT Semem Bosowa dengan melakukan investasi dengan melakukan penggantian *equitmen* mesin sehingga diharapkan dapat meningkatkan kelancaran produksi semen.

Kemudian dari hasil matriks faktor strategi eksternal yang didalamnya meliputi skor peluang (*opportunity*) dan skor ancaman (*threats*) dalam pelaksanaan distribusi semen dalam keunggulan bersaing terlihat bahwa skor peluang juga lebih besar skor ancaman. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan PT Semen Bosowa, Maros dalam distribusi semen untuk meningkatkan keunggulan bersaing masih memiliki peluang yang besar jika dibandingkan ancaman yang dihadapinya sehingga dari hasil matriks IFAS dan EFAS dalam analisis SWOT dalam perencanaan strategi untuk distribusi semen dalam keunggulan bersaing maka dengan analisis penentuan posisi perusahaan melalui penggunaan diagram kartesius maka dapat dikatakan bahwa perusahaan berada dalam kuadran 1 di mana perusahaan berada pada posisi yang menguntungkan. Oleh karena perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yada ada di mana strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi yang mendukung kebijakan pertumbuhan pertumbuhan agresif, yakni merupakan pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan industri dalam mencapai pertumbuhan yang cepat dan berkelanjutan dan dengan strategi ini yang bertujuan untuk memperluas pangsa pasar, peningkatan penjualan serta menciptakan nilai bagi perusahaan PT Semen Bosowa, Maros.

### 2) Analisis Perumusan Strategi Distribusi Semen Dalam Keunggulan Bersaing pada PT Semen Bosowa, Maros

Berdasarkan hasil analisis perumusan strategi distribusi semen dalam keunggulan bersaing yakni pada PT Semen Bosowa Maros di mana dalam penelitian ini menggunakan analisis matriks TOWS, matriks space, dan matriks internal-eksternal (IE) di mana dilihat dari matriks TOWS menunjukkan ada 4 jenis strategi yang dapat dilaksanakan untuk melaksanakan distribusi semen dalam keunggulan bersaing yakni strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Hasil analisis strategi SO yakni merupakan gabungan antara kekuatan dan peluang dalam pemasaran semen di mana yang harus dilakukan oleh PT. Semen Bosowa yakni meningkatkan efisiensi angkutan semen, meningkatkan kualitas produk, memaksimalkan penggunaan *packing plant*, memperkuat

jaringan distributor, menjaga harga semen perzak terjangkau bagi konsumen, dan memanfaatkan lokasi pabrik yang strategis dan meningkatkan kerja sama dengan pihak terkait dan mengikuti rencana pemerintah.

Kemudian strategi ST dalam distribusi semen untuk meningkatkan keunggulan bersaing yakni merupakan gabungan antara *strength* dan *threats* dalam pemasaran semen sehingga strategi ST yang diterapkan oleh perusahaan yang dapat meliputi membuat perencanaan rute distribusi yang efisien, meningkatkan kualitas produk yang standar SNI, peningkatan efisiensi *packing plant*, mengembangkan jaringan distribusi, menyesuaikan harga dengan kualitas produk semen, melakukan inovasi desain kantong semen, meningkatkan kemampuan produksi semen, dan mencari sumber modal tambahan.

Selanjutnya dalam strategi WO yakni merupakan gabungan dari *weaknesses* dan *opportunities* sehingga strategi yang dilakukan dapat meliputi inovasi dan tersedianya kantong semen, memperluas jaringan distribusi dan mitra baru, pelatihan dan pengembangan karyawan pabrik, diversifikasi sumber modal dan pendanaan, investasi peralatan dan teknologi baru, peningkatan kapasitas produksi semen dan stabilitas, kerja sama dengan pemerintah, serta mengembangkan lini bisnis bagi pengembang.

Strategi WT yakni merupakan gabungan antara *weaknesses* dan *threats* sehingga dapat diuraikan yakni efisiensi inovasi desain kantong semen, peningkatan jangkauan distribusi semen, melaksanakan diklat bagi karyawan, mengelola modal kerja yang efisien, modernisasi penggunaan mesin pengantongan, peningkatan kemampuan produksi, kerja sama dengan industri serta diversifikasi pasar.

Hasil analisis melalui matriks *space* dan matriks internal-eksternal (IE) yang menunjukkan bahwa dalam perumusan strategi distribusi semen di mana perusahaan perlu menggunakan strategi pertumbuhan di mana dalam strategi pertumbuhan maka perusahaan dapat menggunakan 3 alternatif strategi yakni strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi pengembangan pasar dalam pelaksanaan distribusi semen sehingga omzet penjualan semen dapat ditingkatkan di masa akan datang.

### 3) Analisis Penentuan Strategi Distribusi Semen untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing pada PT. Semen Bosowa Maros

Berdasarkan hasil perencanaan strategi dan perumusan strategi dalam distribusi semen untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada PT. Semen Bosowa maka dapat dilakukan penentuan strategi di mana dalam analisis QSPM dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa strategi yang cocok digunakan oleh perusahaan PT. Semen Bosowa dalam distribusi semen untuk meningkatkan keunggulan bersaing sehingga memberikan dampak dalam meningkatkan penjualan adalah strategi penetrasi pasar. Alasannya karena dari hasil analisis data pada penelitian ini memiliki nilai *total attractiveness score* (TAS) yang lebih tinggi jika

dibandingkan dengan nilai TAS untuk pengembangan produk dan pengembangan pasar. Hasil analisis data pada penelitian ini bahwa dalam strategi penetrasi pasar untuk distribusi semen sehingga dapat memberikan dampak untuk meningkatkan penjualan semen di masa yang akan datang di mana yang dilakukan adalah dengan menetapkan harga semen yang kompetitif dengan melakukan analisis pasar yang komprehensif dengan menetapkan harga jual semen perzak yang sama dengan sedikitnya lebih rendah jika dibandingkan dengan pesaing industri semen yang lainnya. Kemudian yang dilakukan oleh perusahaan dengan membangun jaringan distribusi yang kuat melalui kerja sama dengan distributor lokal sehingga memungkinkan perusahaan untuk menjangkau konsumen di berbagai daerah secara cepat dan efektif.

Dalam pelaksanaan strategi penetrasi pasar yang dilakukan adalah melakukan promosi yang efektif, di mana dalam pelaksanaan promosi yang efektif adalah menggunakan media promosi yakni iklan cetak, media sosial yakni akun instagram, dan melakukan kampanye pemasaran online. Selain yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan memberikan pelayanan pelanggan yang baik guna dapat memberikan dampak dengan loyalitas konsumen dan menciptakan hubungan pelanggan secara jangka panjang. Kegiatan lainnya yang dilakukan adalah menjalin kerja sama dengan kontraktor dan pihak pengembangan sehingga dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan penjualan semen.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam pelaksanaan distribusi semen berada dalam posisi yang menguntungkan di mana perusahaan masih memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang sehingga pada analisis data maka dapat diindikasikan bahwa kondisi perusahaan berada dalam kondisi yang mendukung pertumbuhan yang agresif. Hasil analisis dengan menggunakan alat analisis matriks *space* dan matriks internal-eksternal (IE) di mana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang dapat digunakan adalah strategi pertumbuhan dengan memilih alternatif strategi yakni strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, dan pengembangan pasar yang diharapkan dalam meningkatkan distribusi semen di masa yang akan datang. Analisis penentuan strategi dengan QSPM yang menunjukkan bahwa dari ketiga alternatif strategi pertumbuhan maka perusahaan menggunakan strategi penetrasi pasar yakni menetapkan harga semen yang kompetitif, memiliki jaringan distribusi yang kuat, melakukan promosi secara efektif, menerapkan layanan pelanggan yang baik, dan menjalin kerja sama dengan kontraktor atau pihak pengembang.

Perusahaan PT. Semen Bosowa Maros dalam meningkatkan distribusi semen di masa akan datang adalah dengan lebih meningkatkan kualitas produk semen dan memaksimalkan lokasi pabrik yang strategis guna mempengaruhi pencapaian penjualan semen di tahun yang akan datang. Perlunya perusahaan dalam memperkecil

kelemahan dalam pelaksanaan distribusi semen hingga kepada konsumen akhir adalah memperluas jaringan distribusi semen dan mitra baru serta memperluas jangkauan distribusi hingga kepada pelosok daerah yang terpencil. Disarankan kepada perusahaan PT. Semen Bosowa adalah melakukan investasi dan peralatan mesin dalam produksi dengan mencari sumber modal tambahan dari lembaga keuangan perbankan sehingga diharapkan dapat meningkatkan keberlangsungan usaha yang telah dilakukan perusahaan selama ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- David. (2015). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep* (E. Keduabelas (ed.)). Jakarta: salemba empat.
- Depari, G. S. (2022). *Dasar-Dasar Bisnis*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Dewantari, A. (2018). Penerapan Saluran Distribusi Pada Perusahaan PT. Tirta Marwah Mandiri. *PERFORMA: Jurnal Manajemen Dan Start-Up Bisnis*, 3(2), 241–249.
- Effendi, M. I., & Kusmantini, T. (2021). *Manajemen Strategi Evolusi Pendekatan dan Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: UPN Veteran Yogyakarta Press.
- Fahmi, I. (2017). *Kewirausahaan, Teori, Kasus, dan Solusi*. Alfabeta, Bandung.
- Firmansyah, A. (2019). *Pemasaran (Dasar dan Konsep)*. Pasuruan: CV Qiara Media.
- Geraldo. (2018). Analisis Manajemen Distribusi UD Karya Baru. *Agora*, 6(2), 1–6.
- Guntarayana, I. (2022). Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing). In *Manajemen Pemasaran*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Hermawan, S., & Sriyono. (2020). *Buku Ajar Manajemen Strategi dan Resiko*. Sidoarjo: Umsida Press.
- Hutagaol, B. (2021). Studi Analisis Manajemen Distribusi Pada PT. Pabrik Cat Dan Tinta Pacific Makassar. *Journal Equilibrium*, 2(1), 55–60.
- Khiram, H., & Irawati, W. (2017). Analisis Perencanaan Sistem Distribusi pada PT. Lafarge Cement Indonesia Aceh Besar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 2(1), 118–134.
- Kurniasih, D., Rusfiana, Y., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. (2021). *Teknik Analisa*. Bandung: Alfabeta.
- Mangundjaya, W. L. H. (2020). *Pengembangan Organisasi: Diagnosis dan Intervensi*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Nasib, Amelia, R., & Lestari, I. (2021). *Dasar Pemasaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Noor, Z. Z. (2016). *Manajemen Pemasaran Stratejik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Oktarini, R. (2022). *Buku Ajar Strategi Pemasaran*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Sahban, M. A. (2018). *Kolaborasi Pembangunan Ekonomi di Negara Berkembang*. Makassar: CV. Sah Media.
- Saleh, M. Y., & Said, M. (2019). *Konsep dan Strategi Pemasaran*. Makassar: CV. Sah Media.
- Sari, D. (2022). *Strategi Distribusi Pemasaran Produk Dalam Meningkatkan Volume Penjualan (Oleh UD Fresh Fruit Tegalsari Banyuwangi)*. Jember: UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Sedjati, R. S. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sembiring, M. J., & Fatihudin, D. (2020). *Manajemen Strategi Dari Teori Ke Praktek*. Pasuruan: CV Qiara Media.
- Sihombing, I. K., & Dewi, I. S. (2019). *Pemasaran dan Manajemen Pasar (Sebuah Analisis Perspektif Terhadap Minat Beli dan Kepuasan Konsumen)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suhendri. (2019). *Strategi Saluran Distribusi Marning Untuk Meningkatkan Pemasarannya di PT. Ajayaa Pekandangan Sangra – Sumenep*. Sumenep: Universitas Wiraraja.
- Syafarudin, D. (2018). *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.