

TESIS

**STRATEGI BISNIS DENGAN METODE SOSTAC UNTUK
MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN DI PT SEMEN TONASA**

Disusun dan diajukan oleh:

**ADNAN
A012221031**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI BISNIS DENGAN METODE SOSTAC UNTUK MENCAPAI TUJUAN
PERUSAHAAN DI PT SEMEN TONASA**

Disusun dan diajukan oleh:

**ADNAN
NIM A012221031**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **16 Oktober 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Indrianty Sudirman, SE., M.Si
NIP. 19690128 199903 2 001

Pembimbing Pendamping



Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA
NIP. 19770510 200604 1 003

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Adnan
Nim : A012221031
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Bisnis Dengan Metode SOSTAC Untuk Mencapai Tujuan Perusahaan di PT Semen Tonasa**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 18 Oktober 2024

Yang Menyatakan,



Adnan

PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan karunia Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dengan judul Strategi Bisnis dengan Metode SOSTAC untuk Mencapai Tujuan Perusahaan di PT Semen Tonasa.

Penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si dan Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA selaku pembimbing utama dan pembimbing pendamping yang telah banyak meluangkan waktunya memberikan bimbingan dan arahan serta masukan-masukan dalam proses penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
4. Seluruh staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan pelayanan selama penyusunan tesis ini.
5. Seluruh pimpinan PT Semen Tonasa yang telah bersedia memberi bantuan dalam penelitian ini.
6. Seluruh rekan-rekan Pasca Sarjana Magister Manajemen serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan, penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya.

Makassar, 25 Oktober 2024

Penulis,

Adnan

ABSTRAK

ADNAN. *Strategi Bisnis dengan Metode Sostac untuk Mencapai Tujuan Perusahaan di PT Semen Tonasa* (dibimbing oleh Indrianty Sudirman dan Andi Aswan).

Penelitian ini bertujuan merancang strategi bisnis PT Semen Tonasa dalam mencapai tujuan perusahaan menggunakan metode *situation, objectives, strategy, tactics, action, and control* (Sostac). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif eksploratif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi literatur. Hasil analisis mengidentifikasi dua objektif utama, yakni memperluas pangsa pasar ke wilayah-wilayah baru yang potensial dan meningkatkan kualitas layanan serta kepuasan pelanggan. Strategi 5-S (*sell, serve, speak, save, sizzle*) diimplementasikan untuk mencapai tujuan tersebut dengan taktik pemasaran digital dirancang menggunakan bauran pemasaran 4-P (*product, price, place, promotion*). Penelitian ini juga menyusun rencana aksi dan *roadmap* untuk implementasi strategi dari Q-1 hingga Q-4 2024, serta menetapkan *key performance indicators* (KPIs) untuk mengukur keberhasilan implementasi. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa pendekatan Sostac memungkinkan PT Semen Tonasa mengembangkan strategi yang terstruktur dan terukur dalam menghadapi tantangan pasar dan meningkatkan daya saingnya di industri semen Indonesia.

Kata kunci: strategi bisnis, Sostac, PT Semen Tonasa, tujuan perusahaan, pemasaran digital



ABSTRACT

ADNAN. *Business Strategy with SOSTAC Method to Achieve Company Goals at PT Semen Tonasa* (supervised by Indrianty Sudirman and Andi Aswan)

This study aims to design a business strategy for PT Semen Tonasa in achieving company goals using SOSTAC (Situation Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control) method. The research method used was exploratory qualitative. The data were obtained through interviews, observations, and literature studies. The results of the analysis show that there are two main objectives, namely expanding market share to new potential areas and improving service quality and customer satisfaction. The 5S strategy (Sell, Serve, Speak Save, Sizzle) is implemented to achieve these objectives with digital marketing tactics designed using 4P marketing mix (Product, Price, Place, Promotion). This study also prepares an action plan and roadmap for strategy implementation from Q1 to Q4 2024 and establishes Key Performance Indicators (KPIs) to measure the success of the implementation. The conclusion of the study shows that the SOSTAC approach enables PT Semen Tonasa to develop a structured and measurable strategy in facing market challenges and increasing its competitiveness in the Indonesian cement industry.

Keywords: business strategy, SOSTAC, PT Semen Tonasa, company goals, digital marketing Makassar.



DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan.....	iii
Pernyataan Keaslian	vii
Prakata.....	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Profil Perusahaan	14
1.2.1 Profil Umum.....	14
1.2.2 Produk Semen Tonasa.....	16
1.2.3 Sasaran Dan Strategi Perusahaan.....	19
1.2.4 Indikator Kinerja.....	20
1.2.5 Standarisasi Dan Kendali Mutu.....	21
1.2.6 Sumber Pendapatan	22
1.3 Masalah Bisnis	23
1.4 Pertanyaan Penelitian	26
1.5 Tujuan Dan Batasan Penelitian	26
BAB II EKSPLORASI MASALAH BISNIS	27
2.1 Kerangka Konseptual	27
2.2 Tinjauan Tentang Marketing.....	37
2.2.1 Digital Marketing.....	38
2.2.2 Model SOSTAC Plans	38
2.2.3 Situation Analysis.....	40
2.2.4 Objectives.....	41
2.2.5 Strategy	42
2.2.6 Tactics	43
2.2.7 Action	45
2.2.8 Control	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Jenis dan Rancangan Penelitian	46
3.2 Lokasi dan waktu Penelitian	46
3.3 Jenis dan Sumber Data	46
3.4 Populasi dan Sampel	46
3.5 Pengolahan dan Analisis Data.....	47
a. Studi Literatur	47
b. Wawancara	47
c. Observasi	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1. Tahap Awal	50
4.1.1 Studi Literatur	50

4.1.2 <i>Wawancara</i>	50
4.1.3 <i>Observasi</i>	57
4.2. Tahap Pengembangan	59
4.2.1 <i>Situation Analisis</i>	60
4.2.2 <i>Objective</i>	67
4.2.3 <i>Strategy</i>	72
4.2.4 <i>Tactics</i>	78
4.2.5 <i>Action</i>	94
4.2.6 <i>Control</i>	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	102
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR GAMBAR

1.1	Pelabuhan PT Semen Tonasa	15
1.2	Semen Portland Jenis 1 (Semen Tonasa)	17
1.3	Semen Portland Komposit (Semen Tonasa)	18
1.4	Semen Portland Jenis 1 (Semen Tonasa)	19
2.1	Kerangka Konseptual	27
2.2	Kuadran SWOT	29
2.3	Proses SOSTAC	39
2.4	Struktur SWOT	40

DAFTAR TABEL

1	Pembuatan Pembobotan dan Rating Faktor Strategi Eksternal	32
2	Pembuatan Pembobotan dan Rating Faktor Strategi Internal	32
4.1	Hasil Wawancara Tentang Proses Pemasaran	50
4.2	Wawancara Tentang Proses Pemasaran dengan Digital Marketing	55
4.3	Analisis SWOT	65
4.4	Penetapan Objektif	68
4.5	5S Objektive	71
4.6	<i>Segmentation Strategy</i>	73
4.7	Target pasar (market targeting) PT Semen Tonasa	74
4.8	Positioning Strategy	77
4.9	Taktik pada 2 <i>Objective</i>	80
4.10	Taktik berdasarkan dua objective	82
4.11	Rencana Aksi PT Semen Tonasa	84
4.12	Rencana aksi Media Sosial PT Semen Tonasa	88
4.13	Rencana aksi Pemasaran PT Semen Tonasa	92
4.14	Tabel roadmap PT Semen Tonasa dari Q1 hingga Q4	94

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan sosial, dunia usaha mengalami transformasi yang signifikan. Perusahaan dihadapkan pada berbagai tantangan baru yang mempengaruhi strategi, kebijakan, dan operasional mereka. Tantangan ini termasuk persaingan lobal yang semakin ketat, perubahan regulasi pemerintah, fluktuasi pasar, dan pergeseran preferensi konsumen (Triwiyana & Supriono, 2017).

Dalam menghadapi dinamika dunia usaha yang begitu kompleks ini, perusahaan perlu memiliki kesiapan dan ketanggapan yang tinggi. Namun, banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dalam mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Beberapa perusahaan bahkan mengalami kesulitan dalam mempertahankan eksistensi mereka atau mencapai tingkat profitabilitas yang optimal (Widigjaya, 2017).

Untuk mengatasi tantangan ini, banyak perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja dan daya saing mereka melalui berbagai strategi. Salah satu pendekatan yang diadopsi oleh perusahaan adalah meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan produktivitas. Selain itu, perusahaan juga mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan inovasi produk dan layanan, serta menyesuaikan strategi pemasaran untuk mencapai target pasar yang berubah (Try Utama Putra, 2018).

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Persaingan secara tidak langsung membuat suatu perusahaan semakin kreatif serta berpikir dan termotivasi untuk terus berkembang sehingga perusahaan dapat merencanakan dan mencapai tujuan yang positif (Burhan & Sulistiadi, 2022; Erlinda, 2022; Putu et al., n.d.; Vidyardi Laksmono, 2022).

Beberapa contoh akibat dari persaingan industri yang ketat adalah:

1. Inovasi tiada henti: Persaingan mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan menciptakan produk atau layanan yang lebih baik, efisien,

dan inovatif. Perusahaan harus selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas produknya agar dapat bersaing di pasar.

2. Peningkatan servis atau layanan terhadap publik: Persaingan membuat perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan. Mereka akan berfokus pada kepuasan pelanggan dan meningkatkan kualitas layanan untuk memenangkan persaingan.
3. Harga produk yang bervariasi di pasaran: Persaingan mendorong perusahaan untuk menetapkan harga yang kompetitif untuk produk atau layanan mereka. Harga yang lebih baik dan kompetitif dapat menarik minat pelanggan dan meningkatkan pangsa pasar.
4. Stimulasi ekonomi: Persaingan sehat dapat merangsang pertumbuhan ekonomi karena perusahaan bersaing untuk mencapai posisi terdepan di pasar. Ini dapat menciptakan lapangan kerja baru dan menggerakkan sektor ekonomi lainnya.
5. Penawaran variasi produk: Untuk memenangkan persaingan, perusahaan cenderung menawarkan produk dengan variasi yang lebih luas, memberikan pilihan lebih banyak kepada konsumen.

Dengan adanya persaingan yang sehat, perusahaan harus terus beradaptasi, berinovasi, dan memahami kebutuhan pasar agar dapat tumbuh dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

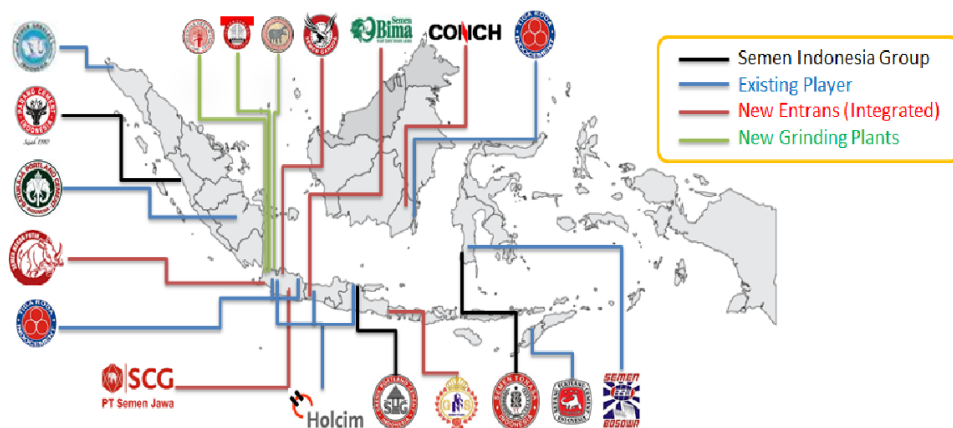
Salah satu sektor industri di Indonesia yang memiliki persaingan serta permintaan pasar yang tinggi adalah industri semen. Pertumbuhan industri semen di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir mengalami perkembangan. Salah satu faktor yang menyebabkan pertumbuhan semen yang positif bagi industri di Indonesia adalah karena adanya dorongan pembangunan infrastruktur yang didorong oleh pemerintah (Perez Nijhuis, 2014; Widigjaya, 2017).

Kebijakan melalui APBN untuk pembangunan infrastruktur telah menyebabkan peningkatan kebutuhan semen, sehingga industri semen di Indonesia harus meningkatkan jumlah produksinya. Hal ini tentu menjadi keuntungan bagi para pelaku industri semen di Indonesia. Namun, di balik

peluang yang muncul tersebut, ada juga hambatan baru bagi para produsen semen di Indonesia, yaitu persaingan yang semakin ketat. Sebagai akibatnya, setiap produsen semen harus berpikir keras dan merencanakan strategi untuk memiliki keunggulan produk dan keunggulan bersaing dibandingkan dengan perusahaan pesaing.

Menurut catatan Asosiasi Industri Semen Indonesia (AISI), perusahaan swasta dan asing saat ini menguasai 56 persen industri semen nasional, sementara sisanya sebanyak 44 persen dikuasai oleh dua BUMN semen, yaitu Semen Indonesia dan Semen Baturaja. Saat ini, perusahaan semen masih menjadi pemimpin pasar dalam industri semen, baik di Indonesia maupun di kawasan Asia.

Salah satu aliran barang dan investasi yang memasuki Indonesia adalah dalam bentuk produk semen dan sektor industri semen. Bertambahnya pelaku baru yang terlibat dalam industri semen menambah intensitas persaingan di pasar semen dalam negeri, yang pada gilirannya mengakibatkan pergeseran dalam tata persaingan di pasar semen di Indonesia. Data industri semen nasional yang dirilis oleh Asosiasi Semen Indonesia (AISI) adalah sebagai berikut :



PT Semen Tonasa beroperasi dalam 18 propinsi di Kawasan Timur Indonesia sebagai bagian dari pasar domestiknya. Wilayah pasar yang penting dalam strategi bisnisnya adalah Sulawesi Selatan, di mana selama periode 2012 hingga 2016, Sulawesi Selatan berhasil menyerap sekitar 25% hingga

30% dari total volume penjualan semen Tonasa di pasar domestik. Namun, PT Semen Tonasa menghadapi tantangan dalam bentuk penurunan pangsa pasar atau market share. Penurunan ini memiliki dampak signifikan pada Semen Tonasa karena pabriknya berlokasi di Sulawesi Selatan, dan perusahaan ini sebelumnya merupakan pemimpin pasar yang telah beroperasi dalam jangka waktu yang lama.

Perusahaan manufaktur semen dari China, termasuk *Conch* dan *Bima*, memiliki pangsa pasar sekitar 25%, sementara dari Thailand, *Siam Cement Group*, memiliki pangsa pasar sekitar 16% di Indonesia. Semua produk semen di Indonesia harus memenuhi Standar Nasional Indonesia (SNI) dalam hal kualitas. Kehadiran berbagai merek semen di Sulawesi Selatan, yang memiliki kapasitas produksi yang melebihi permintaan semen, berpotensi membuat pelanggan PT Semen Tonasa beralih ke merek-merek lain. Oleh karena itu, penting bagi PT Semen Tonasa untuk menjaga pelanggan yang telah setia kepada merek mereka.

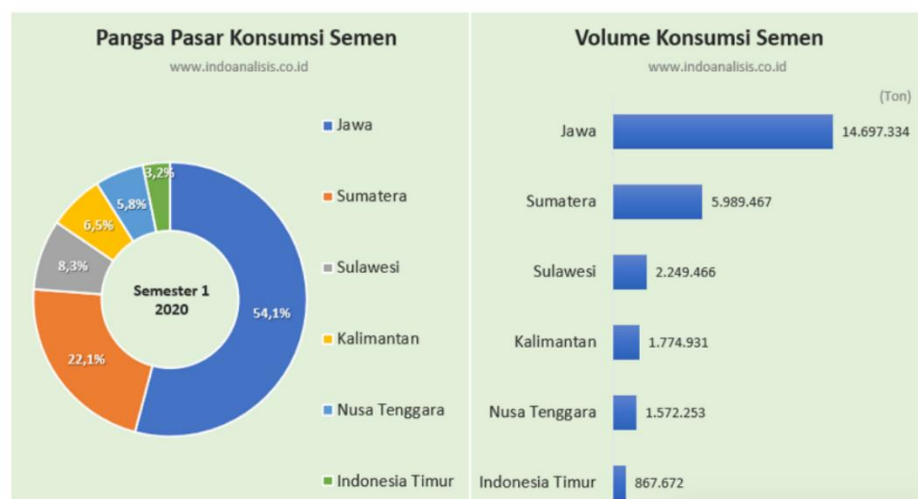
Tabel 1. Jumlah Perolehan Market *Share* Produk Semen di Wilayah Pasar Sulawesi Selatan

Sulawesi Selatan					
Demand		YoY	YTD	MoM	
Growth Demand		16.9	10.2	0.4	
Growth Volume SIG		(6.5)	4.1	(9.5)	
Bag					
Sulsel	Jul (MS)	YoY (+/-)	MoM (+/-)	YTD Jul (MS)	YTD (+/-)
SIG	54.6	(13.7)	(6.0)	62.0	(3.6)
Dynamix	5.8	5.2	1.5	4.5	3.4
Tonasa	48.8	(18.9)	(7.5)	57.5	(7.0)
Bosowa	27.4	6.2	(4.0)	26.2	0.7
Conch Ind.	11.0	2.4	5.7	6.6	1.4
Merah Putih	-	-	-	0.2	0.2
Tiga Roda	6.9	5.1	4.4	5.0	1.4

Sumber : Semen Tonasa 2021

Berdasarkan tabel data yang telah disajikan diatas, terlihat adanya penurunan yang signifikan dalam porsi pangsa pasar yang dimiliki oleh PT Semen Tonasa di wilayah pasar Sulawesi Selatan. Karena penurunan ini begitu drastis, diperlukan tindakan perbaikan yang signifikan dalam strategi

pemasaran yang diterapkan oleh PT Semen Tonasa. Penurunan yang tajam dalam pangsa pasar menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan pangsa pasar yang sebelumnya kuat di wilayah tersebut. Oleh karena itu, ada kebutuhan mendesak untuk melakukan perubahan dalam strategi pemasaran yang diterapkan oleh PT Semen Tonasa. Hal ini mungkin mencakup perbaikan dalam strategi promosi, penetapan harga yang lebih kompetitif, peningkatan dalam komunikasi dengan pelanggan, atau bahkan pengembangan produk baru yang dapat menarik kembali minat pelanggan yang beralih.



Konsumsi Semen di Beberapa Wilayah di Indonesia, Semester 1 2022

Berdasarkan grafik diatas, selama semester pertama tahun 2022, konsumsi semen dalam negeri mencapai angka 27.151.122 ton. Namun, terjadi penurunan kinerja sebesar 7,7 persen jika dibandingkan dengan konsumsi semen pada semester pertama tahun 2021 yang mencapai 29.423.967 ton. Volume konsumsi semen yang paling signifikan terjadi di Pulau Jawa, mencapai 14,69 juta ton, yang memiliki pangsa pasar sebesar 54,1 persen dari total penjualan. Selanjutnya, Pulau Sumatera mengikuti dengan konsumsi semen sebanyak 5,99 juta ton, atau berkontribusi sebesar 22,1 persen terhadap total penjualan semen di Indonesia. Pulau Sulawesi dan Kalimantan menduduki peringkat ketiga dan keempat dalam kontribusi penjualan, dengan

pangsa pasar masing-masing sebesar 8,3 persen dan 6,5 persen. Jumlah konsumsi semen di kedua pulau ini adalah 2,25 juta ton dan 1,77 juta ton.

Namun, wilayah Nusa Tenggara dan Indonesia Timur memiliki konsumsi semen yang lebih rendah dengan pangsa pasar masing-masing sebesar 5,8 persen dan 3,2 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa pembangunan di berbagai daerah Indonesia masih belum merata, dan terdapat ketidakseimbangan dalam konsumsi semen antara wilayah-wilayah tersebut

Dalam konteks industri semen di Indonesia, terjadi dinamika yang signifikan dalam hal persaingan pasar dan perubahan preferensi pelanggan. Indonesia merupakan pasar yang penting bagi produsen semen asing, terutama dari Cina dan Thailand, seperti Conch, Bima, dan Siam Cement Group. Pangsa pasar yang dimiliki oleh produsen semen asing ini, khususnya Conch dan Bima dari Cina dengan pangsa pasar sekitar 25%, serta Siam Cement Group dari Thailand dengan pangsa pasar sekitar 16%, menunjukkan bahwa persaingan di pasar semen Indonesia semakin sengit.

Penting untuk dicatat bahwa dalam industri semen, kualitas produk adalah faktor kunci. Standar Nasional Indonesia (SNI) memainkan peran penting dalam memastikan bahwa semua produk semen yang beredar di pasar memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh pemerintah. Ini menggarisbawahi pentingnya menjaga kualitas produk dalam upaya bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Namun, tantangan yang dihadapi oleh produsen semen, seperti PT Semen Tonasa, bukan hanya sebatas persaingan dan standar kualitas. Dalam konteks Sulawesi Selatan sebagai wilayah pasar yang penting, terdapat pertentangan antara kapasitas produksi pabrik semen yang lebih besar dibandingkan dengan permintaan semen di daerah tersebut. Fenomena ini bisa mengakibatkan pergeseran pelanggan dari produsen tertentu ke merek-merek lain yang mungkin lebih tersedia atau memiliki strategi pemasaran yang lebih menarik.

Sebagai perusahaan semen lama yang telah memiliki status sebagai market leader, PT Semen Tonasa menghadapi risiko potensial kehilangan pelanggan yang telah lama setia kepada merek mereka. Oleh karena itu,

perusahaan ini harus mencari strategi untuk mempertahankan pelanggan yang loyal sambil beradaptasi dengan perubahan dinamika pasar dan persainganyang semakin ketat.

PT Semen Tonasa, sebagai salah satu produsen semen terkemuka di Indonesia, telah lama mengandalkan strategi bisnis konvensional dalam operasionalnya. Fokus utama perusahaan selama ini terletak pada peningkatan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pasar yang ada. Jaringan distribusi perusahaan terpusat di wilayah Indonesia Timur, terutama Sulawesi dan sekitarnya, dengan strategi pemasaran yang lebih banyak mengandalkan metode tradisional seperti iklan media massa dan penjualan langsung ke distributor besar. Layanan pelanggan masih terbatas pada aspek-aspek dasar seperti penjualan dan pengiriman, tanpa banyak nilai tambah. Sementara itu, upaya pengurangan biaya masih berfokus pada optimalisasi produksi tanpa banyak mempertimbangkan teknologi digital dan otomatisasi.

Namun, seiring dengan perkembangan pasar dan persaingan yang semakin ketat di industri semen, strategi-strategi ini mulai menunjukkan keterbatasannya. PT Semen Tonasa menghadapi berbagai tantangan baru, termasuk kesulitan dalam menembus pasar-pasar baru di luar wilayah tradisional, tuntutan pelanggan yang semakin tinggi akan kualitas produk dan layanan, serta persaingan harga yang semakin ketat dari kompetitor lokal dan internasional. Selain itu, perusahaan juga dihadapkan pada kebutuhan akan efisiensi operasional yang lebih tinggi untuk menjaga margin keuntungan, serta perubahan perilaku konsumen yang menuntut pendekatan pemasaran yang lebih personal dan digital.

Menghadapi tantangan-tantangan ini, menjadi jelas bahwa PT Semen Tonasa memerlukan pembaruan strategi bisnis yang lebih komprehensif dan adaptif terhadap perubahan pasar.

Dalam rangka menjaga posisinya sebagai pemimpin pasar di Sulawesi Selatan dan memitigasi potensi penurunan pangsa pasar, PT Semen Tonasa harus berfokus pada upaya mempertahankan kualitas produknya sesuai dengan standar SNI, dan pada saat yang sama, merumuskan strategi

pemasaran dan inovasi yang dapat mempertahankan loyalitas pelanggan dan memikat pelanggan baru

Salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan keunggulan dalam bersaing perusahaan semen di era digital adalah dengan mengimplementasikan metode SOSTAC dalam kampanye digital marketing. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat dengan lebih terstruktur dan terarah merencanakan langkah-langkah yang tepat. Pertama, dengan menganalisis situasi saat ini dan memahami pasar target, pesaing, serta tren industri, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan peluang yang dapat dimaksimalkan. Selanjutnya, menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur memungkinkan perusahaan untuk memiliki panduan jelas tentang apa yang ingin dicapai dalam kampanye tersebut. Setelah itu, merumuskan strategi yang tepat, seperti pemasaran konten, SEO, iklan berbayar, dan pemasaran media sosial, membantu perusahaan mencapai tujuan dengan cara yang efisien. Selain itu, taktik-taktik spesifik yang diimplementasikan secara cermat dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar digital. Melalui aksi yang terencana dengan baik, perusahaan dapat melaksanakan kampanye dengan efektif dan efisien. Terakhir, dengan melakukan kendali secara berkala dan analisis data, perusahaan dapat mengukur hasil kampanye dan melakukan perubahan jika diperlukan untuk tetap kompetitif dan sukses dalam lingkungan digital yang terus berubah. Dengan metode SOSTAC, perusahaan dapat memanfaatkan potensi penuh dari digital marketing untuk meningkatkan keunggulan dan mencapai kesuksesan di pasar yang semakin kompetitif (Cowley, 2016; Irwanto et al., 2021; Reed, 2014)

Dalam era digital yang semakin maju, pemasaran telah mengalami transformasi signifikan. Kemajuan teknologi dan penggunaan internet telah membuka peluang baru bagi perusahaan untuk mencapai target audiens dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Digital marketing, atau pemasaran digital, telah menjadi salah satu pendekatan utama dalam mempromosikan produk dan layanan, membangun brand awareness, dan meningkatkan penjualan (Dawam & Ruski, 2022).

Digital marketing melibatkan penggunaan platform digital seperti situs web, media sosial, mesin pencari, email, aplikasi seluler, dan lainnya untuk berinteraksi dengan konsumen potensial. Dalam lingkungan digital, perusahaan dapat mengumpulkan data, melacak perilaku konsumen, dan mengukur kinerja kampanye dengan lebih akurat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih cerdas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya mereka (Budiyatno et al., 2022).

Dengan meningkatnya penggunaan internet dan perangkat mobile, digital marketing menjadi semakin penting bagi perusahaan untuk mencapai target audiens mereka. Saat ini, hampir semua orang memiliki akses ke internet dan sering menggunakan media sosial serta platform digital lainnya untuk berkomunikasi, mencari informasi, dan membeli produk atau layanan. Oleh karena itu, perusahaan yang tidak mengadopsi strategi pemasaran digital akan tertinggal dalam persainganbisnis (Laksmi Jaya & Andriani, 2023).

Tantangan digital marketing juga semakin kompleks, dengan adanya persaingan yang ketat, perubahan algoritma mesin pencari, perubahan tren konsumen, dan peningkatan regulasi privasi data. Namun, perusahaan yang mampu mengatasi tantangan ini dan mengembangkan strategi digital marketing yang efektif akan memiliki kesempatan untuk mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja bisnis mereka (Syahrul et al., 2022; Vidyardi Laksmono, 2022)

Strategi digital marketing dengan metode SOSTAC (*Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, dan Control*) merupakan sebuah pendekatan yang sistematis untuk merencanakan dan mengimplementasikan kampanye pemasaran digital.

Dalam strategi digital marketing dengan metode SOSTAC, pertama-tama dilakukan analisis situasi pasar untuk mengidentifikasi kondisi pasar saat ini dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Setelah itu, ditentukan tujuan yang ingin dicapai, baik itu dalam hal penjualan, brand awareness, atau tujuan lainnya.

Setelah tujuan ditetapkan, perusahaan kemudian memilih strategi dan taktik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi dan taktik dapat meliputi penggunaan media sosial, optimasi mesin pencari, iklan online, dan lain-lain.

Setelah strategi dan taktik ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan taktik-taktik tersebut dan mengambil tindakan untuk memastikan kampanye pemasaran berjalan dengan baik. Terakhir, dilakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kampanye pemasaran untuk memastikan tujuan tercapai dan memperbaiki strategi jika diperlukan.

Dengan menggunakan strategi digital marketing dengan metode SOSTAC, perusahaan dapat memiliki rencana yang terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan pemasaran, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kampanye pemasaran dan menghasilkan hasil yang lebih optimal.

Digital marketing sangat erat kaitannya dengan pemasaran jasa perusahaan karena teknologi informasi dan internet telah menjadi bagian penting dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, termasuk dalam mencari informasi dan mengakses layanan kesehatan. Digital marketing dapat membantu perusahaan mempromosikan layanan mereka dengan lebih efektif dan efisien melalui berbagai saluran digital seperti website, media sosial, email, dan aplikasi mobile.

Salah satu tujuan utama digital marketing dalam konteks pemasaran jasa perusahaan adalah untuk meningkatkan kesadaran masyarakat tentang layanan yang ditawarkan. Melalui penggunaan teknik-teknik digital marketing seperti Search Engine Optimization (SEO) atau Pay-Per-Click (PPC) advertising, perusahaan dapat meningkatkan visibilitas mereka di internet dan menarik perhatian calon pelanggan yang membutuhkan layanan (Irwanto et al., 2021; Noveri, 2020).

Selain itu, digital marketing juga dapat membantu perusahaan membangun citra yang positif dan meningkatkan reputasi mereka di mata masyarakat. Melalui publikasi artikel di blog, media sosial, atau situs web,

perusahaan dapat memperkenalkan produk terbaru, dan memberikan informasi yang bermanfaat bagi masyarakat.

Dengan menggunakan digital marketing, perusahaan dapat menghemat biaya promosi dan meningkatkan efisiensi pemasaran mereka. Hal ini dapat membantu perusahaan memperluas jangkauan pasar mereka dan meningkatkan pemasukan di masa depan. Secara keseluruhan, digital marketing sangat penting dalam pemasaran jasa perusahaan karena dapat membantu perusahaan meningkatkan visibilitas mereka, memperkuat perusahaan dengan pelanggan, dan mengembangkan bisnis di era digital yang semakin maju (Prawira et al., 2021; Saputri & Antoni, 2023).

Banyak metode dalam mengoptimalkan strategi digital marketing di perusahaan, berdasarkan kajian literatur yang dilakukan bahwa salah satu metode yang cukup signifikan dalam membuat strategi digital marketing adalah dengan menggunakan metode SOSTAC.

Metode SOSTAC sangat efektif dalam menyusun strategi pemasaran untuk pengembangan digital marketing karena memberikan pendekatan yang terstruktur dan sistematis dalam perencanaan dan implementasi kampanye pemasaran digital. Berikut adalah beberapa alasan mengapa metode SOSTAC penting dalam digital marketing (Cowley, 2016; Irwanto et al., 2021; Reed, 2014):

1. Struktur yang jelas: Metode SOSTAC memberikan kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk merencanakan dan mengimplementasikan kampanye pemasaran digital. Pendekatan langkah demi langkah memastikan bahwa tidak ada aspek yang terlewatkan dan semua elemen penting diperhatikan.
2. Fokus pada tujuan: Metode SOSTAC menempatkan tujuan sebagai titik pusat dari strategi digital marketing. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dan realistis, perusahaan dapat mengarahkan upaya mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.
3. Pengintegrasian yang kokoh: Metode SOSTAC memungkinkan pengintegrasian yang baik antara berbagai taktik dan strategi dalam

kampanye pemasaran digital. Ini membantu memastikan bahwa semua elemen kampanye saling mendukung dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

4. Analisis situasi yang mendalam: Salah satu tahap penting dalam metode SOSTAC adalah analisis situasi pasar. Dengan menganalisis situasi pasar dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, perusahaan dapat memahami persaingan, perilaku konsumen, tren pasar, dan kesempatan yang ada. Hal ini membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka serta mengambil keputusan yang lebih cerdas dalam merancang strategi pemasaran.
5. Pengawasan dan evaluasi yang terus-menerus: Metode SOSTAC mendorong pengawasan dan evaluasi yang terus-menerus terhadap kampanye pemasaran. Dengan melakukan pemantauan secara rutin dan mengukur hasil kampanye, perusahaan dapat mengidentifikasi kesuksesan dan kegagalan, serta melakukan perubahan dan perbaikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan pemasaran.

Penerapan digital marketing dengan metode SOSTAC dapat memberikan pengaruh positif dalam pemasaran perusahaan. Metode SOSTAC adalah pendekatan sistematis dalam merencanakan strategi digital marketing yang terdiri dari enam tahapan, yaitu *Situational Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Actions, dan Control*.

Pertama-tama, pada tahap *Situational Analysis*, perusahaan dapat melakukan analisis pasar dan pesaing untuk memahami situasi pasar dan mengetahui kebutuhan serta preferensi calon pelanggan. Dalam tahap ini, perusahaan dapat memanfaatkan data dari media sosial, website, dan pencarian online untuk mengumpulkan data tentang kebutuhan pelanggan.

Kemudian pada tahap *Objectives*, perusahaan dapat menetapkan tujuan pemasaran yang spesifik, terukur, dan realistis. Tujuan ini dapat berupa peningkatan jumlah pelanggan baru atau peningkatan kesadaran merek perusahaan. Setelah menetapkan tujuan, pada tahap *Strategy*, perusahaan dapat merancang strategi *digital marketing* yang sesuai dengan tujuan

pemasaran dan karakteristik pasar. Contohnya, jika tujuannya adalah meningkatkan kesadaran merek perusahaan, maka strategi yang digunakan dapat berupa meningkatkan jumlah follower di media sosial atau meningkatkan peringkat website di mesin pencari.

Selanjutnya, pada tahap Tactics, perusahaan dapat menentukan taktik digital marketing yang efektif dalam mencapai tujuan pemasaran, seperti penggunaan SEO, PPC advertising, atau content marketing. Setelah menentukan taktik digital marketing, pada tahap Actions, perusahaan dapat melakukan implementasi dari strategi dan taktik digital marketing yang telah ditentukan sebelumnya.

Terakhir, pada tahap Control, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan pengukuran terhadap hasil yang dicapai. Dalam tahap ini, perusahaan dapat memantau dan menganalisis kinerja pemasaran digital mereka, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan menggunakan metode SOSTAC, perusahaan dapat merencanakan dan melaksanakan strategi pemasaran digital secara sistematis dan terstruktur. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemasaran digital mereka, meningkatkan kesadaran merek, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan jumlah pelanggan.

Strategi bersaing yang efektif dan efisien menjadi kunci utama dalam menjaga eksistensi sebuah perusahaan dalam dunia bisnis. Dalam dunia pemasaran, perusahaan selalu berusaha untuk merumuskan strategi yang dapat membuat mereka tetap eksis dan bahkan berada di posisi unggul sebagai market leader. Namun, untuk mencapai posisi sebagai pemimpin pasar dalam kategori produk tertentu, seringkali banyak perusahaan yang harus memulainya dari posisi *market challenger* atau bahkan *market follower*.

Sebagai *market challenger*, perusahaan berupaya keras menantang dominasi pemimpin pasar saat ini dengan strategi-strategi inovatif, pelayanan yang unggul, atau penawaran harga yang lebih kompetitif. Mereka berusaha merebut pangsa pasar dari pemimpin saat ini dengan upaya pemasaran yang agresif dan mencoba meraih kepercayaan konsumen untuk beralih ke produk

atau layanan mereka. Sementara itu, perusahaan yang berada di *posisi market follower* berusaha untuk mengikuti jejak pemimpin pasar dan bersaing dalam pasar dengan menawarkan produk atau layanan yang serupa, namun mungkin dengan sedikit perbedaan atau harga yang lebih rendah. Mereka memanfaatkan peluang yang ada untuk mendapatkan bagian dari pasar dan mencoba mengatasi keunggulan yang dimiliki pemimpin pasar dengan strategi yang tepat.

Dalam perjalanan bersaing di pasar, setiap perusahaan harus secara terus-menerus melakukan evaluasi, penyesuaian, dan inovasi agar dapat meningkatkan posisinya dan menjadi pemimpin pasar. Menggunakan strategi yang tepat dan memahami peran sebagai *market challenger* atau *market follower* dapat membantu perusahaan menghadapi persaingan dengan lebih baik dan mengarahkan mereka menuju eksistensi yang berkelanjutan di dunia bisnis.

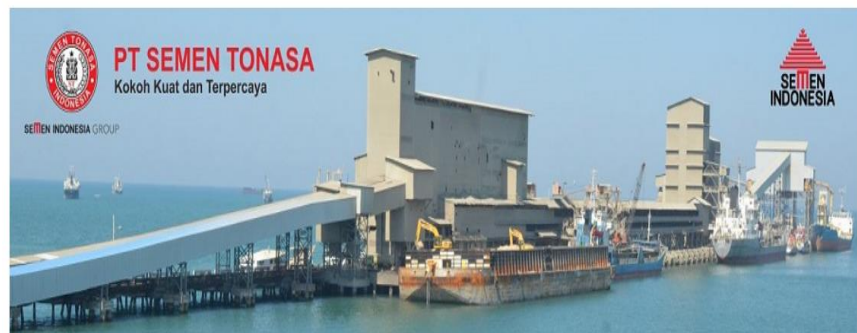
Dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks saat ini, PT Semen Tonasa berusaha melakukan upaya untuk memenangkan persaingan menjadi motivasi utama peneliti. Berdasarkan uraian latar belakang, peneliti tertarik untuk menjalankan penelitian yang berkaitan dengan bagaimana PT Semen Tonasa merumuskan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing melalui penggunaan metode SOSTAC

1.2 Profil Perusahaan

1.2.1 Profil Umum

PT Semen Tonasa adalah perusahaan terkemuka dalam produksi semen di Kawasan Timur Indonesia. Pabrik mereka berada di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Perusahaan ini memiliki lahan seluas 715 hektar dan memiliki kapasitas terpasang sebesar 5.980.000 ton semen per tahun.

PT Semen Tonasa memiliki empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa II, Pabrik Tonasa III, Pabrik Tonasa IV, dan Pabrik Tonasa V. Keempat pabrik ini menggunakan proses kering dengan kapasitas produksi masing-masing 590.000 ton semen per tahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV, serta 2.500.000 ton semen per tahun untuk Unit V.



Gambar 1.1 Pelabuhan PT Semen Tonasa
(<https://sementonasablog.wordpress.com/about/>)

Sejak tahun 1968, PT Semen Tonasa telah menjadi produsen semen di Indonesia dan telah menjual produknya di dalam negeri dan mancanegara. Proses produksi mereka dimulai dari penambangan tanah liat dan batu kapur di sekitar pabrik hingga pengantongan semen zak di unit pengantongan semen. Kualitas produksi selalu dijaga dengan ketat melalui satuan Quality Control.

Lokasi strategis pabrik PT Semen Tonasa di Sulawesi Selatan memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan semen di Kawasan Timur Indonesia dengan bantuan jaringan distribusi yang luas. Perusahaan ini memiliki delapan unit pengantongan semen di beberapa kota, seperti Bitung, Palu, Banjarmasin, Ambon, Makassar, Bali, Samarinda, dan Pontianak.

Sumber pendapatan utama PT Semen Tonasa adalah penjualan Semen Portland (OPC) dan Semen Non OPC, termasuk Tipe Komposit (PCC), yang didistribusikan di berbagai wilayah di Indonesia, seperti Sulawesi, Kalimantan, Jawa, Bali, Nusa Tenggara,

Maluku, dan Papua. Perusahaan ini juga melakukan ekspor jika ada kelebihan produksi setelah memenuhi pasar dalam negeri.

Sejak 15 September 1995, PT Semen Tonasa menjadi bagian dari PT Semen Indonesia (PePT. Semen Tonasa era) Tbk. sebagai bagian dari holding company. Selama lebih dari satu dekade, PT. Semen Tonasa terus berbenah dan berupaya meningkatkan nilai perusahaan untuk pemegang saham dan stakeholder. Mereka berfokus pada berbagai strategi dan program kerja untuk meningkatkan kinerja secara terintegrasi dan menjadi produsen semen yang efisien dan kompetitif.

Sejak tahun 2009, perusahaan telah membangun Pabrik Tonasa V dengan kapasitas produksi 2.500.000 ton per tahun, yang akan didukung oleh pembangkit listrik dengan kapasitas 2x35MW. Proyek ini didanai dengan dana dari perusahaan sendiri dan kredit pembiayaan dari sindikasi perbankan nasional.

1.2.2 Produk Semen Tonasa

a) Semen Portland Jenis 1 (OPC) *Ordinary Portland Cement Type I*

Semen Portland Tipe I adalah jenis semen hidrolis yang diproduksi dengan cara menggiling terak dan gipsum. Jenis semen ini sangat cocok untuk digunakan dalam konstruksi bangunan umum yang membutuhkan kekuatan tekanan tinggi dan tidak memerlukan persyaratan khusus. Beberapa contoh bangunan yang sesuai dengan penggunaan semen jenis ini adalah bangunan bertingkat tinggi, perumahan, jembatan, jalan raya, landasan bandar udara, beton pratekan, bendungan, saluran irigasi, serta elemen bangunan seperti genteng, batako, paving block, buis beton, roster, dan lain sebagainya.

Gambar 1.2 Semen Portland Jenis 1 (Semen Tonasa)



Dikarenakan kekuatan tekanan yang tinggi, semen Portland Tipe I menjadi pilihan yang andal untuk struktur bangunan yang membutuhkan daya tahan dan kestabilan yang optimal. Penggunaan semen jenis ini sangat umum dalam proyek-proyek konstruksi besar dan beragam, di mana kualitas dan keamanan bangunan menjadi prioritas utama.

Dengan sifat dan keunggulannya yang sesuai untuk berbagai jenis proyek konstruksi, semen Portland Tipe I terus menjadi salah satu pilihan utama bagi para pembangun dan arsitek dalam menciptakan bangunan yang kokoh dan berkualitas tinggi.

b) Semen Portland Komposit (PCC)

Semen Portland Komposit merupakan jenis bahan pengikat hidrolis yang dihasilkan melalui penggilingan bersama terak semen Portland dan gipsum dengan satu atau lebih bahan anorganik, atau melalui pencampuran bubuk semen Portland dengan bubuk bahan anorganik lainnya. Jenis semen ini dirancang untuk digunakan dalam berbagai konstruksi beton umum, termasuk pasangan batu bata, plesteran dan acian, selokan, jalan, pagar dinding, serta pembuatan elemen bangunan khusus seperti

beton pracetak, beton pratekan, panel beton, bata beton (paving block), dan sejenisnya.

Gambar 1.3 Semen Portland Komposit (Semen Tonasa)



Kekuatan dan karakteristik dari semen Portland Komposit dapat disesuaikan dengan jenis bahan anorganik yang dicampurkan, sehingga memberikan fleksibilitas dan beragam opsi dalam aplikasi konstruksi. Penggunaan jenis semen ini sangat umum dalam proyek-proyek pembangunan yang memerlukan variasi sifat material dan kebutuhan khusus.

Dalam konstruksi beton umum, semen Portland Komposit digunakan sebagai pengikat yang kokoh dan andal untuk menciptakan struktur bangunan yang tahan lama dan berkinerja tinggi. Selain itu, keunggulan semen jenis ini juga diterapkan dalam pembuatan berbagai elemen bangunan khusus, seperti beton pracetak dan pratekan, panel beton, serta paving block.

Karena sifatnya yang serbaguna dan efektif, semen Portland Komposit terus menjadi pilihan populer bagi para profesional di bidang konstruksi untuk menciptakan bangunan dengan kualitas dan ketahanan yang diinginkan.

c) Semen *Portland Pozzolan* (PPC)

Semen Portland Pozzolan adalah semen hidrolis yang terdiri dari campuran homogen antara semen Portland dan pozzolan halus, yang diproduksi dengan menggiling klinker semen Portland dan pozzolan bersama-sama atau mencampur secara rata bubuk Semen Portland dan pozzolan atau gabungan antara menggiling dan mencampur, dimana kadar pozzolan 15-40% massa Semen Portland Pozzolan. Semen jenis ini ideal untuk bangunan bertingkat (2-3 lantai), konstruksi beton umum, konstruksi beton massa seperti pondasi plat penuh dan bendungan, konstruksi bangunan di daerah pantai, tanah berair (rawa) dan bangunan di lingkungan garam sulfat yang agresif, serta konstruksi bangunan yang memerlukan kedap tinggi seperti bangunan sanitasi, bangunan perairan, dan penampungan air.



Gambar 1.4 Semen Portland Jenis 1 (Semen Tonasa)

1.2.3 Sasaran Dan Strategi Perusahaan

Perusahaan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan nilai bagi para pemegang saham dan pihak terkait dengan fokus pada kegiatan inti bisnisnya. Kegiatan inti tersebut meliputi penambangan, produksi, dan pemasaran produknya, yang bertujuan untuk memastikan

kelangsungan bisnis dalam jangka panjang. Perusahaan juga berkomitmen untuk menjaga kekuatan finansialnya dengan manajemen likuiditas yang sehat, sehingga dapat membiayai investasi, membayar kewajiban perusahaan, dan memastikan pertumbuhan arus kas yang berkelanjutan.

Selain itu, perusahaan terus mendorong inovasi dalam operasionalnya, terutama dalam kegiatan inti produksinya, untuk memastikan keberlanjutan kinerja perusahaan. Pendekatan berkelanjutan ini melibatkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi, yang saling terkait satu sama lain. Perusahaan berusaha mencapai sustainability (keberlanjutan) dengan mengadopsi pendekatan terpadu terhadap kinerja perusahaan di ketiga bidang tersebut.

1.2.4 Indikator Kinerja

Perusahaan menggunakan beberapa indikator kunci kinerja untuk mengukur performanya, termasuk volume produksi, penjualan, laba komprehensif, EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*), serta rasio keuangan. Suatu kinerja dianggap bagus jika perusahaan berhasil melebihi target produksi, penjualan, laba komprehensif, dan EBITDA yang telah ditetapkan.

Selain itu, perusahaan memiliki kewajiban untuk mempertahankan covenant ratio (rasio kesepakatan) atas DSR (*Debt Service Ratio*) dan DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) sesuai dengan perjanjian kredit pembiayaan Pabrik Tonasa V. Pembiayaan proyek ini diperoleh melalui pinjaman dari PT. Bank Mandiri (persero) Tbk. dengan melibatkan beberapa bank dalam sindikasi. Dengan demikian, perusahaan harus menjaga kesehatan keuangan untuk memenuhi kewajiban pembayaran pinjaman tersebut.

Selain itu, untuk proyek pengembangan baru, perusahaan menetapkan IRR (*Internal Rate of Return*) minimum sebagai target pengembalian yang diharapkan dari investasi tersebut. IRR adalah

metrik yang digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian suatu investasi dalam jangka waktu tertentu. Perusahaan akan berupaya mencapai atau melebihi target IRR tersebut agar proyek tersebut dianggap berhasil dan menguntungkan.

Keseluruhan, perusahaan menggunakan berbagai indikator dan target ini untuk memantau kinerja dan keberhasilan proyek mereka, serta memastikan kesehatan keuangan dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

1.2.5 Standarisasi Dan Kendali Mutu

Produk semen diatur berdasarkan standar internasional seperti ASTM dan standar nasional Indonesia (SNI). Untuk melindungi konsumen, Pemerintah melalui Badan Standarisasi Nasional melakukan pengujian terhadap produk semen yang beredar di Indonesia untuk memastikan kesesuaian dengan standar SNI.

Semua produk PT Semen Tonasa telah berhasil lulus uji SNI dan bahkan memiliki kualitas di atas persyaratan SNI. Beberapa contohnya adalah kandungan MgO (Magnesium Oksida) yang memenuhi persyaratan SNI $< 0,6\%$, sedangkan Semen Tonasa hanya memiliki $0,89\%$. Pemuaian juga sesuai dengan persyaratan SNI $< 0,8\%$, dengan Semen Tonasa hanya memiliki $0,04\%$, menunjukkan pemuaian yang sangat kecil. Selain itu, hasil uji kuat tekan produk Semen Tonasa dari pengujian pada 3, 7, dan 28 hari mencapai rata-rata 160% dari persyaratan yang ditetapkan, melebihi persyaratan standar yang berlaku.

Untuk menjamin mutu produk PT Semen Tonasa, manajemen perusahaan telah menerapkan kebijakan dan manajemen yang efektif. Di antaranya adalah pemilihan jenis bahan baku yang berkualitas seperti pozzolan, trass, dan fly ash, serta membatasi penggunaan dolomite dengan kandungan MgO tinggi. Manajemen produksi terus mengikuti perkembangan teknologi dan menerapkan kontrol kualitas

otomatis dengan pengambilan sampel, pengujian dengan X-ray on-line menggunakan peralatan produksi, pengendalian stok bahan baku dengan Geoscan system, dan mengoperasikan peralatan secara terpusat dari central control room dengan CDS system.

PT Semen Tonasa juga telah mendapatkan sertifikasi laboratorium mutu yang diakreditasi oleh Komite Akreditasi Nasional (KAN) serta beberapa sertifikasi standar mutu internasional, seperti ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Malcolm Baldrige, dan Penerapan Good Corporate Governance.

Dengan langkah-langkah ini, PT Semen Tonasa berupaya untuk menjaga mutu produknya dan memberikan jaminan kualitas kepada konsumen

1.2.6 Sumber Pendapatan

Pendapatan utama perusahaan berasal dari penjualan semen di dalam negeri, terutama di wilayah Timur Indonesia. Saat ini, tingginya konsumsi semen di tingkat nasional telah memberikan keuntungan harga yang bersaing bagi produsen semen lokal. Karena itu, pasar dalam negeri tetap menjadi pasar potensial yang dapat memberikan keuntungan maksimal. Meskipun demikian, perusahaan tidak berpuas diri dengan situasi ini, mengingat tantangan yang semakin meningkat di masa depan. Dengan kesadaran penuh, manajemen selalu berupaya mencari strategi alternatif terbaik untuk meningkatkan kinerja perusahaan, dengan fokus pada efisiensi operasional dan ketahanan keuangan yang kuat.

Produsen semen lokal telah mengalami keuntungan harga yang bersaing berkat tingginya konsumsi semen di seluruh negara. Dengan demikian, pasar dalam negeri masih memiliki potensi besar untuk memberikan keuntungan maksimal bagi perusahaan. Meski begitu,

perusahaan tidak puas dengan situasi saat ini karena menyadari bahwa tantangan di masa depan semakin meningkat.

Manajemen perusahaan telah berkomitmen untuk terus mencari strategi alternatif terbaik guna meningkatkan kinerja perusahaan. Mereka fokus pada dua hal utama, yaitu efisiensi operasional dan ketahanan keuangan yang kuat. Upaya efisiensi operasional bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan. Selain itu, dengan menjaga ketahanan keuangan yang kuat, perusahaan dapat menghadapi ketidakstabilan ekonomi dan mengatasi tantangan keuangan yang mungkin muncul di masa depan.

Kesadaran penuh dari manajemen menggambarkan tekad mereka untuk tetap beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan pasar dan persaingan yang dinamis. Dengan menghadapi tantangan dengan sikap proaktif dan strategi yang tepat, perusahaan berharap dapat mencapai pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

1.3 Masalah Bisnis

PT Semen Tonasa, seperti banyak perusahaan lainnya, juga menghadapi berbagai permasalahan dalam menjalankan bisnisnya. Beberapa permasalahan yang mungkin dialami oleh PT Semen Tonasa antara lain:

1. **Persaingan Sengit:** PT Semen Tonasa beroperasi di industri semen yang sangat kompetitif. Persaingan dengan perusahaan-perusahaan semen lainnya, termasuk baik perusahaan swasta maupun BUMN, dapat menjadi tantangan besar dalam mencapai pertumbuhan dan mempertahankan pangsa pasar.
2. **Fluktuasi Harga Bahan Baku:** Industri semen sangat dipengaruhi oleh fluktuasi harga bahan baku seperti batu kapur, tanah liat, dan bahan bakar. Perubahan harga ini dapat berdampak pada biaya produksi dan mengganggu perencanaan keuangan perusahaan.

3. **Permintaan Pasar yang Bervariasi:** Permintaan pasar semen dapat bervariasi dari waktu ke waktu dan tergantung pada kondisi ekonomi dan kebutuhan konstruksi. PT Semen Tonasa harus dapat mengantisipasi perubahan permintaan ini dan tetap fleksibel dalam menyusun rencana produksi.
4. **Rantai Pasokan dan Distribusi:** PT Semen Tonasa harus menghadapi tantangan dalam mengelola rantai pasokan yang kompleks dan mendistribusikan produknya ke seluruh wilayah yang luas. Masalah logistik, pengiriman, dan distribusi dapat mempengaruhi efisiensi dan waktu pengiriman produk.
5. **Teknologi dan Inovasi:** Perusahaan semen perlu terus berinovasi dan mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi produksi, kualitas produk, dan memenuhi permintaan pasar yang berkembang.
6. **Lingkungan dan Keberlanjutan:** Sebagai perusahaan yang beroperasi di industri berat, PT Semen Tonasa juga harus memperhatikan dampak lingkungan dan keberlanjutan dalam proses produksinya. Tekanan untuk mengurangi jejak karbon dan dampak lingkungan semakin meningkat, sehingga perusahaan perlu fokus pada praktik ramah lingkungan.

Menghadapi berbagai permasalahan ini, PT Semen Tonasa harus dapat mengambil langkah-langkah strategis yang tepat dan beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan bisnis untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam industri semen yang kompetitif.

Dalam menghadapi berbagai permasalahan bisnis yang dihadapi, PT Semen Tonasa dapat mengatasi tantangan tersebut dengan menggunakan metode SOSTAC sebagai panduan strategis.

1. **Situasi (*Situation*):** Pertama-tama, PT Semen Tonasa perlu melakukan analisis mendalam terhadap situasi bisnisnya. Ini melibatkan evaluasi kondisi pasar, pesaing, dan tren industri saat ini. Dengan memahami situasi secara menyeluruh, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi peluang dan menghadapi tantangan dengan lebih efektif.

2. Tujuan (*Objectives*): Setelah memahami situasi bisnis, PT Semen Tonasa harus menetapkan tujuan bisnis yang jelas dan terukur. Tujuan ini harus sejalan dengan visi perusahaan dan mencakup aspirasi untuk meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan keuntungan, atau mencapai keunggulan kompetitif.
3. Strategi (*Strategy*): Berdasarkan analisis situasi dan tujuan yang ditetapkan, PT Semen Tonasa dapat merumuskan strategi bisnis yang efektif. Strategi tersebut harus mencakup langkah-langkah konkret untuk meraih tujuan, seperti meningkatkan pemasaran digital, memperluas portofolio produk, atau mengoptimalkan rantai pasokan.
4. Taktik (*Tactics*): Selanjutnya, PT Semen Tonasa harus menentukan taktik-taktik yang spesifik untuk menerapkan strateginya. Misalnya, jika strategi adalah meningkatkan pemasaran digital, taktiknya dapat mencakup pembuatan konten berkualitas, kampanye iklan online, dan peningkatan interaksi di media sosial.
5. Aksi (*Action*): Implementasi taktik-taktik tersebut memerlukan aksi nyata dari PT Semen Tonasa. Perusahaan harus mengalokasikan sumber daya yang tepat, menentukan jadwal pelaksanaan, dan melibatkan seluruh tim yang terlibat untuk mencapai tujuan secara efisien.
6. Kendali (*Control*): Selama dan setelah pelaksanaan, PT Semen Tonasa harus terus melakukan evaluasi dan kontrol atas kinerja strateginya. Data dan metrik yang relevan harus dipantau secara berkala untuk memastikan pencapaian tujuan dan memberikan kesempatan untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dengan mengikuti pendekatan SOSTAC, peneliti berharap PT Semen Tonasa dapat memiliki panduan yang sistematis dan terarah untuk mengatasi permasalahan bisnis yang dihadapinya. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk merencanakan dan mengimplementasikan strategi yang tepat, sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing dan menghadapi tantangan pasar dengan lebih efektif

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan objek penelitian, pertanyaan utama akan mengacu pada rencana strategi bisnis dengan menggunakan metode SOSTAC adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi bisnis yang dilakukan PT Semen Tonasa dalam meraih tujuan perusahaan?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan dan keberhasilan strategi bisnis berdasarkan metode SOSTAC di PT Semen Tonasa?
3. Bagaimana PT Semen Tonasa mengukur dan mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi berdasarkan metode SOSTAC dalam mencapai tujuan perusahaan?

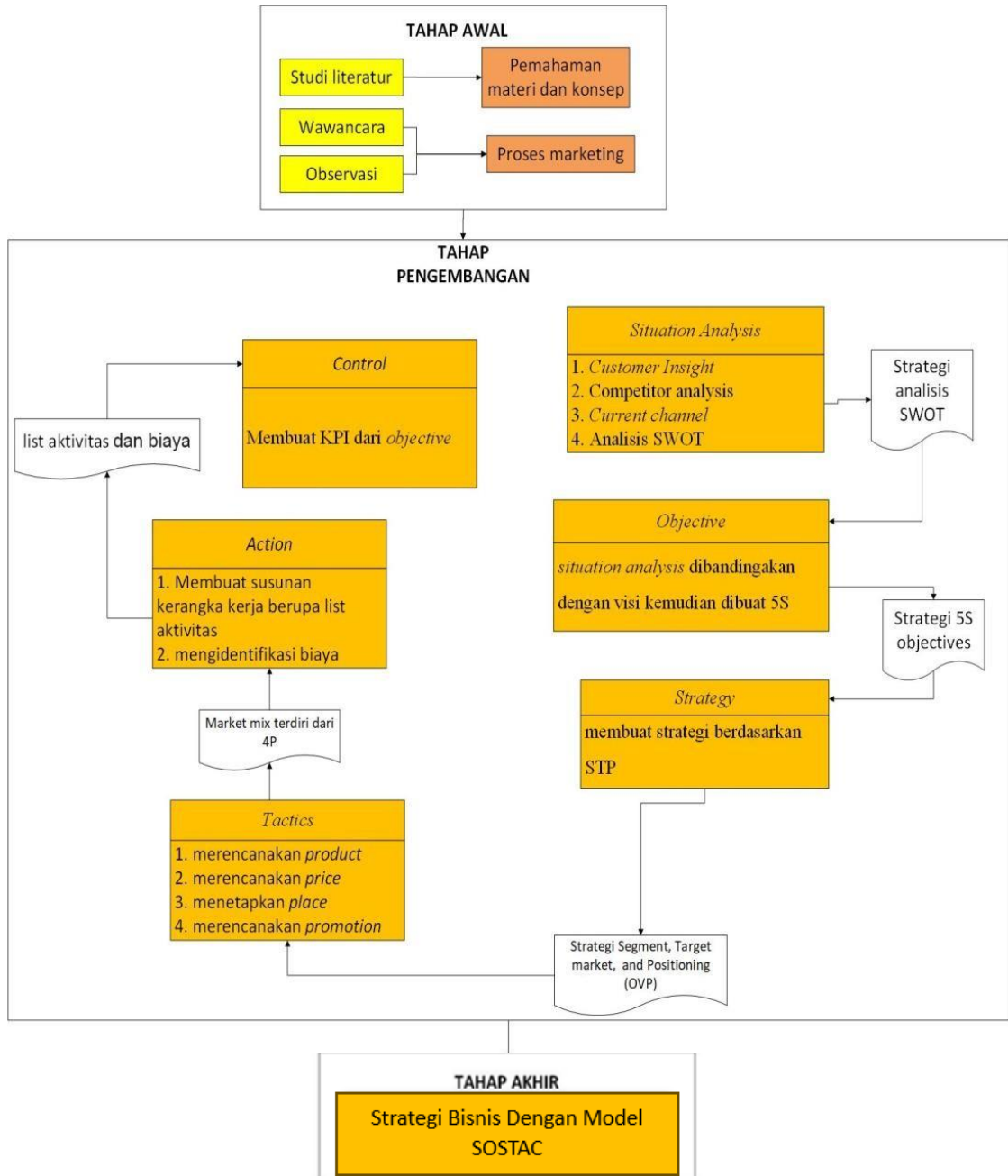
1.5 Tujuan Dan Batasan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk merancang strategi bisnis pada PT Semen Tonasa dalam meraih tujuan perusahaan.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan dan keberhasilan strategi bisnis berdasarkan metode SOSTAC di PT Semen Tonasa.
3. Untuk merumuskan bagaimana PT Semen Tonasa mengukur dan mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi berdasarkan metode SOSTAC dalam mencapai tujuan perusahaan.

BAB II EKSPLORASI MASALAH BISNIS

2.1 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Koseptual Penelitian

a) Tahap Awal

Pada tahap ini dilakukan penelitian jurnal dan buku yang terkait dan juga studi literatur. Pada tahap ini digunakan untuk memahami analisis strategi *digital marketing* berdasarkan model SOSTAC.

- Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mendukung pengerjaan tugas akhir pada tahap pengembangan hingga tahap akhir. Studi literatur dari buku dan jurnal digunakan untuk mempelajari materi model SOSTAC, analisis SWOT, model 5S *objective*, 4P *digital marketing mix* dan *objective and task method*

- Wawancara

Hal yang dilakukan pertama kali saat melakukan wawancara yaitu membuat daftar pertanyaan sesuai dengan keperluan topik. Wawancara dilakukan dengan salah satu pihak PT. Semen Tonasa yang bertanggung jawab dan mengerti tentang bagian *marketing*. Wawancara yang dilaksanakan ini akan menghasilkan proses *digital marketing* apa saja saat ini yang ada terkait dengan topik yang dibahas

- Observasi

Hal yang diamati disini yaitu proses *digital marketing* yang terjadi dan mengetahui prosedur bagaimana penerapan *digital marketing* yang ada pada saat ini. Berdasarkan hasil observasi ini akan terlihat lebih jelas bagaimana proses *digital marketing* yang ada. Pada penelitian ini melakukan observasi secara langsung dengan melihat website dan sosial

media pada PT. Semen Tonasa yang akan dilakukan selama 3 hari

b) Tahap Pengembangan

Tahap pengembangan membahas tentang *situation analysis* yaitu *customer segment, competitor, and current channel* dan analisis SWOT dengan cara mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada, setelah mengidentifikasi tersebut akan dibuat *objective* dengan strategi 5S *objective*. Selanjutnya *objective* sudah dibuat maka menentukan *sell, serve, speak, save and sizzle*. Kemudian dibuat *strategy* dengan strategi STP (*segmentation, targeting, and positioning*). Kemudian *tactics* yang menguraikan strategi dengan 4P *marketing mix (product, price, place, and promotion)*. Selanjutnya dibuat *action* untuk menindaklanjuti *tactics* yang sudah dibuat dan merencanakan biaya yang dikeluarkan. Tahap akhir yaitu *control* memonitor dan mengukur performa berbasis tujuan yang ditetapkan pada tahap dua.

- Situation Analysis

Tahap pertama yaitu *situation analysis* yang harus menggambarkan tentang organisasi atau perusahaan, apa yang dilakukan, dan bagaimana interaksi dan pemasaran secara online dengan mengatasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis yang memperhatikan analisis SWOT.

1. Pada tahap *situation analysis* yang pertama menganalisis *customer insight* dengan memahami tentang mengapa dan bagaimana individu dan kelompok terlibat dalam aktivitas konsumen adalah penting

untuk benar-benar memahami pelanggan.

2. Selanjutnya *competitor analysis* dengan melihat *google rank* yang ada pada *website* kompetitor industri semen dan sosial media yang digunakan oleh kompetitor lainnya.
3. Kemudian menganalisis *channel* yang digunakan pada PT. Semen Tonasa dengan melihat *website* dan sosial media yang digunakan oleh PT. Semen Tonasa

- Analisis SWOT

Pada tahap ini yaitu tahapan *situation analysis* dengan menggunakan analisis SWOT. Tahap ini mengidentifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari PT. Semen Tonasa. Setelah diidentifikasi maka akan menghasilkan strategi dari SWOT.

1. Mengidentifikasi kekuatan PT. Semen Tonasa

Untuk mengetahui kekuatan PT. Semen Tonasa dengan cara wawancara dan observasi secara langsung terhadap pihak PT. Semen Tonasa. Wawancara berupa memberikan pertanyaan tentang keunggulan apa saja yang dimiliki oleh pihak PT. Semen Tonasa dibandingkan dengan perusahaan yang serupa. Dalam mengidentifikasi kekuatan PT. Semen Tonasa dan memperhatikan kelebihan dari *brand* PT. Semen Tonasa dan dari segi pelanggan PT. Semen Tonasa.

2. Mengidentifikasi kelemahan PT. Semen Tonasa

Dalam mengetahui kelemahan PT. Semen Tonasa dengan cara wawancara secara langsung terhadap pihak PT. Semen Tonasa yang berkaitan dengan hal apa saja kekurangan dari PT. Semen Tonasa. Dalam mengidentifikasi kelemahan PT. Semen Tonasa juga memperhatikan teknologi yang ada atau digunakan pada PT. Semen Tonasa, persepsi pelanggan untuk PT. Semen Tonasa dan *channel* yang mendukung PT. Semen Tonasa

3. Mengidentifikasi peluang PT. Semen Tonasa

Mengidentifikasi berbagai kemungkinan yang memungkinkan PT. Semen Tonasa dapat mengambil keuntungan dan kemajuan yang lebih besar. Tahap ini melakukan wawancara secara langsung pihak PT. Semen Tonasa dan juga membandingkan dengan perusahaan yang sebidang dengan PT. Semen Tonasa. Dalam mengidentifikasi peluang PT. Semen Tonasa harus memperhatikan pemasaran yang digunakan pada PT. Semen Tonasa, pelayanan kepada pelanggan terhadap penggunaan Semen Tonasa dan pihak yang diajak kerjasama oleh PT. Semen Tonasa untuk *branding* produk

4. Mengidentifikasi ancaman PT. Semen Tonasa

Mengidentifikasi masalah bagi PT. Semen Tonasa yang dapat mengakibatkan kerugian untuk produk. Untuk mengetahui ancaman PT. Semen Tonasa dengan cara wawancara dan juga membandingkan dengan perusahaan yang sebidang dengan PT. Semen Tonasa. dalam mengidentifikasi sebuah ancaman yang ada pada PT. Semen Tonasa harus memperhatikan pemilihan pelanggan dalam menggunakan semen tonasa.

5. Melakukan pembobotan dan rating pada analisis SWOT

Pada tahap melakukan pembobotan dan rating analisis SWOT akan dibagi menjadi 2 faktor strategi internal dan faktor strategi eksternal. Pada faktor strategi internal terdapat faktor-faktor kekuatan dan faktor-faktor kelemahan. Faktor eksternal terdapat faktor-faktor peluang dan faktor-faktor ancaman. Melakukan pembobotan dan rating juga didiskusikan dengan pihak PT. Semen Tonasa. Pembuatan pembobotan dan rating dilihat dari Tabel 1 berikut :

Tabel 1. Pembuatan Pembobotan dan Rating Faktor Strategi

Eksternal			
Faktor - faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
1. Strategi 1			
2. Strategi			
3. Strategi N			
Ancaman			
1. Strategi 1			
2. Strategi			
3. Strategi N			
Total			

Tabel 2. Pembuatan Pembobotan dan Rating Faktor Strategi

Internal			
Faktor - faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
1. Strategi 1			
2. Strategi 2			
3. Strategi			
4. Strategi N			
Kelemahan			
1. Strategi 1			
2. Strategi 2			
3. Strategi			
4. Strategi N			

Setelah itu membuat *matrix space analysis* untuk menentukan skor kekuatan, kelemahan, peluang dan acaman. Setelah dikelompokkan menjadi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan acaman maka akan diberikan pembobotan dan rating pada setiap faktor, dalam pembobotan untuk faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan acaman dengan skala mulai dari 1,00 (paling penting) sampai 0,00 (tidak penting) dan untuk memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) untuk faktor kekuatan dan peluang, untuk memberikan skala mulai dari -4 sampai dengan -1 untuk faktor kekuatan dan peluang. Dalam menentukan jumlah skor dihasilkan dari hasil perkalian

bobot dikali skala. Pembuatan *matrix space analysis*, sehingga untuk dapat membuat titik koordinat *horizontal* pada gambar skala penilaian yaitu dengan menjumlahkan nilai kekuatan perusahaan dengan nilai kelemahan perusahaan. Sedangkan untuk membuat titik koordinat *vertical* pada gambar skala penilaian yaitu dengan menjumlahkan nilai peluang perusahaan dengan nilai ancaman perusahaan.

6. *Objectives*

Tahap kedua mengaplikasikan kerangka kerja rencana digital marketing adalah fokus terhadap tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui strategi yang akan kita rumuskan. Setelah tahap pertama kita menganalisis situasi yang memberikan gambaran mengenai keadaan organisasi, mulai menentukan tujuan terukur dan realistis yang akan diraih melalui strategi digital marketing.

Dalam menentukan strategi, ingat 5 S dan pastikan mencapai setiap tujuan secara 5S *objective (Sell, Serve, Speak, Save, and Sizzle)*. *Sell* yang berisi strategi bagaimana memperluas pangsa pasar. *Serve* yang berisi strategi untuk meningkatkan nilai layanan. *Speak* berisi strategi untuk mengkomunikasikan produk kepada pelanggan dan supaya lebih dekat dengan pelanggan. *Save* berisi strategi meminimalkan biaya yang dikeluarkan. *Sizzle* berisi strategi untuk memperkuat *brand awareness* terhadap produk. Strategi 5S tersebut diantaranya sebagai berikut :

a) Mengidentifikasi *sell* digital marketing

Mengidentifikasi penjualan digital marketing yang dapat memperluas pangsa pasar dari yang sudah ada sebelumnya dengan cara memperhatikan rumusan strategi SWOT yang bertujuan memperluas pangsa pasar.

b) Mengidentifikasi *serve* digital marketing

Mengidentifikasi adanya digital marketing yang dapat meningkatkan layanan kepada pelanggan, selain itu dapat

mempermudah pelanggan dalam menghubungi dan menyampaikan keluhan pelanggan. Identifikasi *serve* dilakukan dengan cara memperhatikan rumusan strategi SWOT yang sudah dibuat.

c) Mengidentifikasi *speak* digital marketing

Mengidentifikasi konsep pemasaran diharapkan dapat mengkomunikasikan produk semen kepada pelanggan dan pengguna internet.

d) Mengidentifikasi *save* digital marketing

Mengidentifikasi konsep pemasaran yang dapat meminimalkan pengeluaran atau biaya untuk kegiatan promo atau pemasaran yang dilakukan.

e) Mengidentifikasi *sizzle* digital marketing

Mengidentifikasi konsep pemasaran yang dapat memperkuat *brand awareness* terhadap produk/pelayanan yang dimilikinya

7. Startegi

Pada tahap ini yaitu tahapan *strategy* mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan dan diketahui bersama. Dalam menyusun strategi, segmen konsumen yang dituju dan dilayani harus tertera di dalam rencana.

Segmentation berisi tentang strategi untuk karakter pasar. *Targeting* berisi tentang strategi jenis kebutuhan dan keinginan konsumen. *Positioning* berisi strategi tentang *frame of reference* pelanggan (siapa diri), merumuskan *point of differentiation* terhadap produk digital marketing. Menurut Smith (2017) dalam membuat strategi STP (*segmentation, targeting and positioning*) dipengaruhi oleh 5S *objective* yang memprioritaskan tujuan, dimana harus mengarah pada tujuan yang telah dibuat berdasarkan 5S *objective*.

a) Mengidentifikasi segment digital marketing

Mengidentifikasi dan menentukan karakter *segment* pasar PT. Semen Tonasa yang bakal dituju untuk produk digital marketing.

b) Mengidentifikasi target digital marketing

Mengidentifikasi sasaran pasar berdasarkan segment pasar yang sudah ditentukan dan juga memperhatikan jenis kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam hal ini juga memperhatikan ukuran segmen dan pertumbuhan segmen.

c) Mengidentifikasi positioning digital marketing

Mengidentifikasi *positioning* yaitu dengan menentukan *frame of reference* pelanggan (siapa diri), merumuskan *point of differentiation* terhadap digital marketing

8. Tactics

Pada tahap ini yaitu tahapan *tactics* turunan mendetail dari strategi. Taktik mencakup alat-alat spesifik yang digunakan untuk mencapai tujuan digital marketing. Untuk mencapai tujuan tersebut, gunakan *4P marketing mix* yang berfokus pada atribut-atribut kunci yang perlu diperhatikan.

Product yang berisi tentang strategi penawaran produk yang berkaitan ragam fitur, kualitas dan desain. *Price* yang berisi tentang strategi penerapan harga produk yang sesuai dengan nilai yang didapat oleh pelanggan. *Place* berisi tentang penawaran tempat dan waktu yang tepat. *Promotion* berisi tentang promosi tentang produk digital marketing.

a) Merencanakan strategi *product*.

Dalam merencanakan strategi *product* diturunkan dari tahap *strategy* yang sudah dibuat dan diuraikan secara mendetail dan juga melihat dari setiap *objective*.

b) Merencanakan price

Dalam merencanakan strategi *price* diturunkan dari tahap *strategy* yang suda dibuat dan diuraikan secara mendetail dan

juga melihat dari setiap *objective*.

c) Menetapkan *place*

Dalam merencanakan strategi *place* diturunkan dari tahap *strategy* yang sudah dibuat dan diuraikan secara mendetail dan juga melihat dari setiap *objective*.

d) Merencanakan *promotion*

Dalam merencanakan strategi *promotion* diturunkan dari tahap *strategy* yang sudah dibuat dan diuraikan secara mendetail dan juga melihat dari setiap *objective*

9. *Actions*

Tahap kelima mengaplikasikan kerangka kerja rencana digital marketing adalah membawa rencana menjadi kenyataan dalam bentuk aksi yang terukur dengan membuat langkah-langkah yang akan ditindaklanjuti dengan membuat *roadmap* melihat dari segi biaya yang dikeluarkan. Menyusun kerangka kerja dengan membuat *list* aktivitas - aktivitas yang akan dilakukan dalam *marketing*. Aktivitas - aktivitas tersebut berdasarkan strategi yang sudah dibuat dan tidak harus dilakukan secara berurutan. *List* aktivitas - aktivitas tersebut digunakan dalam strategi *digital marketing*.

Pada tahap mengidentifikasi biaya dilakukan 3 tahap, tahap yang pertama yaitu melakukan perencanaan strategi. Pada tahap perencanaan strategi ini mengambil dari strategi - strategi yang sudah dibuat sebelumnya. Pada tahap kedua membuat *list* aktivitas - aktivitas untuk *marketing*, *list* aktivitas tersebut didapat dari tahap perencanaan strategi pada tahap pertama. Pada tahap ketiga membuat rincian biaya yang dikeluarkan dalam aktivitas - aktivitas atau tugas-tugas yang sudah dibuat pada tahap kedua

10. *Control*

Tahap final mengaplikasikan kerangka kerja rencana digital marketing adalah memonitor dan mengukur performa berbasis *objective* yang ditetapkan pada tahap dua. Memperhatikan taktik-

taktik yang sudah ditetapkan dan lakukan kontrol saat melaksanakan semua taktik tersebut dengan membuat *Key Performance Indicator* (KPI).

c) Tahap Akhir

Tahap akhir yaitu membuat dokumen strategi *digital marketing* yang sudah di analisis pada tahap sebelumnya.

1) Dokumen Strategi *Digital Marketing* dengan Metode SOSTAC pada digital marketing PT. SEMEN TONASA

Pada tahap ini akan dibuat mengenai hasil pengerjaan tugas akhir yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan metode SOSTAC yang berisikan :

- *Situation analysis* yang berisikan *customer insight*, *competitor analysis*, *current channel*, dan analisis SWOT.
- *Objective* dari produk digital marketing PT. SEMEN TONASA dengan yang dicapai dengan 5S *objective* yang berisi *sell*, *serve*, *sizzle* *speak* and *save*.
- *Tactic* yang akan mencapai *objective*
- Detail dari *tactic* yang sudah dibuat menggunakan 4P
- Menyusun langkah-langkah untuk ditindak lanjuti yang berisi aktivitas- aktivitas untuk *marketing* dan menghitung biaya yang nantinya dikeluarkan untuk strategi *digital marketing* pada setiap *objective*.
- *Key performance indicator* untuk capaian dari *objective*

2.2 Tinjauan Tentang Marketing

Menurut Stokes (2008) *Marketing* adalah sebuah fungsi untuk mengorganisasi yang dapat tetap menjaga hubungan dengan konsumen, membaca kebutuhan konsumen, mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan membangun sebuah program komunikasi untuk mengungkapkan tujuan organisasi. Menurut Chaffey (2006) *marketing* adalah proses manajemen yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi,

mengantisipasi dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Sederhananya *marketing* berupa penciptaan dan kepuasan permintaan untuk produk dan layanan. Jika semua itu berjalan dengan lancar, maka permintaan diterjemahkan ke dalam penjualan yang akhirnya menghasilkan pendapatan. Untuk memotivasi konsumen untuk mempertimbangkan suatu organisasi atau perusahaan itu lebih unggul dari pesaing, perlu membuat manfaat dan nilai bagi konsumen. Nilai pemasar harus berusaha untuk menciptakan sama besar atau lebih besar dari pada biaya produk untuk konsumen. Hal ini, jika dilakukan secara konsisten akan menimbulkan loyalitas dan kepercayaan terhadap produk.

2.2.1 *Digital Marketing*

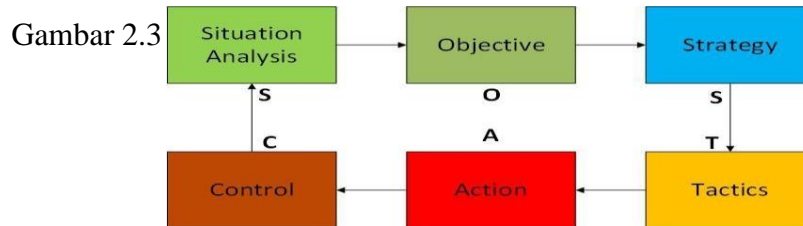
Menurut Stokes (2008) *digital marketing* membantu menciptakan permintaan konsumen dengan menggunakan kekuatan web interaktif yang saling terkait. Hal ini memungkinkan pertukaran perhatian untuk nilai lebih yang disebut perhatian ekonomi. *Digital marketing* sangat kuat dalam 2 cara mendasar. Pertama pengguna bisa tersegmentasi dengan tepat bahkan sampai lokasi pada saat ini dan interaksi terakhir yang dilakukan. Kedua, lingkup *digital* hampir dapat diukur setiap menit dan setiap klik oleh pengguna yang dapat dipertanggung jawabkan. Secara *digital* dapat melihat saluran mana yang paling banyak memberi manfaat dan dimana usaha dapat di fokuskan. Timbal balik transaksi adalah hal yang penting disini, dengan kata lain pertukaran adalah jalan dua arah yang memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

Pemasaran melalui *digital marketing* relatif lebih irit dalam hal biaya dikarenakan hanya perlu membayar biaya posting iklan, desain, dan bentuk penawaran melalui internet. Melalui internet bahkan lebih mudah menargetkan pangsa pasar yang diincar. Pada *digital marketing* konsumen tidak hanya yang ada pada sekitar saja, melainkan dapat menjangkau secara global.

2.2.2 *Model SOSTAC Plans*

Model *SOSTAC Plans* adalah alat yang digunakan secara luas untuk

menganalisis pemasaran dan perencanaan bisnis. Menurut Smith (2017) proses SOSTAC meliputi enam bidang utama yang di tunjukkan pada



Gambar 2.3 Proses SOSTAC (Smith, 2017)

Berdasarkan pada 3 model SOSTAC yang dikemukakan PRSmith terdiri enam bidang utama :

- a) *Situation analysis* (analisis situasi) yang digunakan untuk pengaturan analisis situasi yang harus menggambarkan tentang organisasi atau perusahaan, apa yang dilakukan, dan bagaimana interaksi dan pemasaran secara online dengan mengatasi faktor - faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis. Pada *situation analysis* dapat menggunakan berbagai macam analisis, salah satunya menggunakan analisis SWOT.
- b) *Objectives* (tujuan) yang dimana pada tahap ini menganalisis situasi yang memberikan gambaran untuk oraganisasi atau perusahaan harus fokus pada tujuan. Untuk menganalisa pada tahap ini bisa menggunakan berbagai macam jenis model. Pada tahap ini menggunakan model *5S objectives : sell, serve, sizzle, speak, and save*.
- c) *Strategy* (strategi) yang dimana pada tahap ini bagaimana rencana dalam hal memenuhi tujuan yang dicapai. Bagian strategi juga harus mengidentifikasi segmen pasar yang bertujuan untuk menargetkan yang telah direncanakan. Tahap strategi harus menentukan *Segment, Target Market, and Positioning*.
- d) *Tactics* (taktik) dimana taktik mencakup alat khusus dari campuran *digital* untuk digunakan mewujudkan tujuan dari strategi pemasaran digital. Dalam tahap ini menggunakan model *4P's marketing mix*.
- e) *Actions* (aksi) berfokus pada bagaimana membawa rencana untuk

berjalan supaya langkah - langkah bisa ditindaklanjuti.

- f) *Control* (kontrol) yaitu tata letak untuk memantau dan mengukur kinerja berdasarkan tujuan yang ditetapkan.

2.2.3 *Situation Analysis*

Menurut Smith (2017) *situation analysis* (analisis situasi) yang digunakan untuk pengaturan analisis situasi yang harus menggambarkan tentang organisasi atau perusahaan, apa yang dilakukan, dan bagaimana interaksi dan pemasaran secara online dengan mengatasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi bisnis yang memperhatikan analisis SWOT. *situation analysis* mengidentifikasi *customer segment, competitor, and current channel*.

Menurut Humphrey (2005) analisis SWOT memungkinkan untuk melihat kekuatan dan kelemahan dalam konteks peluang dan ancaman. Menurut Ommani (2011) SWOT analisis merupakan perangkat yang membantu manajer bisnis untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terlibat dalam usaha bisnis apa pun, termasuk tanah pertanian dan peternakan. Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menyatukan hasil analisis perusahaan (internal), analisis lingkungan (eksternal), dan analisis portofolio. Proses pembuatan analisis SWOT sangatlah berharga karena melibatkan diskusi antar manajer atau orang - orang kunci dalam bisnis. Analisis SWOT biasanya bersifat subyektif, hal itu menguntungkan karena dapat dilakukan dengan cepat. Analisis SWOT harus singkat dan sederhana, kompleksitas dan menghindari analisis yang melenceng.

The organisation	Stengths – S 1. Existing brand 2. Existing customer base 3. Existing distribution	Weaknesses – W 1. Brand perception 2. Intermediary use 3. Technology/skills 4. X-channel support
Opportunities – O 1. Cross-selling 2. New markets 3. New services 4. Alliances/Co-branding	SO strategies Leverage strengths to maximise opportunities = Attacking strategy	WO strategies Counter weaknesses through exploiting opportunities = Build strengths for attacking strategy
Threats – T 1. Customer choice 2. New entrants 3. New competitive products 4. Channel conflicts	ST strategies Leverage strengths to minimise threats = Defensive strategy	WT strategies Counter weaknesses and threats = Build strengths for defensive strategy

Gambar 2.4 Struktur SWOT (Humphrey, 2005)

Langkah pertama analisis SWOT yaitu membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hanya faktor - faktor penting yang dimasukkan dalam daftar. Dalam pembuatan daftar analisis SWOT dapat digambarkan seperti berikut. *Strength and weakness*, analisis kekuatan dan kelemahan harus terikat erat dengan analisis internal perusahaan. Namun, penting juga melihat kekuatan dan kelemahan dalam konteks peluang dan ancaman. Hal terpenting dari analisis kekuatan dan kelemahan yaitu relevansi. *Opportunities and threats*, dalam hal ini peluang dan ancaman harus mempertimbangkan dalam konteks kekuatan dan kelemahan. Perubahan dalam lingkungan kompetitif dapat menimbulkan ancaman. Oleh karena itu, analisis industri dan pesaing merupakan masukan ke dalam analisis peluang dan kelemahan.

Setelah itu akan dibuat pembobotan dan rating untuk faktor strategi eksternal yang berisi peluang dan ancaman dan faktor strategi internal yang berisi kekuatan dan kelemahan. Dalam pembobotan untuk faktor strategi internal dan eksternal dengan skala mulai dari 1,00 (paling penting) sampai 0,00 (tidak penting) dan untuk memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Dalam menentukan jumlah skor dihasilkan dari hasil perkalian bobot dikali skala.

2.2.4 Objectives

Menurut Smith (2018) *Objectives* (tujuan) yang dimana pada tahap ini menganalisis situasi yang memberikan gambaran untuk organisasi atau perusahaan harus fokus pada tujuan. Untuk menganalisa pada tahap ini bisa menggunakan berbagai macam jenis model salah satunya yaitu dengan *5S objective*.

Menurut Smith (2017) *5S* pemasaran adalah titik awal sederhana untuk membantu memeriksa meliputi seluruh pemasaran digital, bukan hanya penjualan. Model *5S objectives* tersebut yaitu:

a. *Sell*

Sebuah bisnis akan berharap untuk meningkatkan penjualan.

Mereka melakukan ini dengan mencapai prospek baru, aktif mendorong interaksi, meningkatkan konversi dan terlibat dengan pelanggan potensial.

b. *Serve*

Tujuannya di sini adalah untuk menambah nilai melalui layanan pelanggan. Sebuah cara di mana bisnis dapat ditetapkan, untuk mencapai hal ini akan memperpanjang jam kantor untuk memenuhi tuntutan klien. Ini perlu didiskusikan dengan tim layanan pelanggan.

c. *Sizzle*

Sizzle bertujuan untuk membangun merek sebuah produk. Kunci dari hal ini adalah menciptakan makna dan kesan bagi pelanggan untuk mengingat produk yang dihasilkan.

d. *Speak*

Speak merupakan semua hal tentang mendapatkan lebih dekat dengan pelanggan dari mulut ke mulut. Sebuah contoh bagaimana sebuah bisnis dapat mencapai tujuan ini akan memulai kampanye komunikasi rutin ke pelanggan yang sudah ada, bahkan mungkin mengeluarkan *newsletter* setiap bulan jika perlu.

e. *Save*

Secara umum, bisnis selalu mencari untuk melakukan penghematan baik waktu maupun biaya dalam tujuan untuk mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. Sebuah contoh bagaimana sebuah bisnis dapat melakukan tujuan ini akan meningkatkan situs web mereka dengan menambahkan bagian *Frequently asked questions* (FAQ) untuk menghemat staf saat mengatasi masalah yang samaberulang-ulang.

2.2.5 *Strategy*

Strategi dalam konteks SOSTAC adalah rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini melibatkan tiga komponen utama: Segmentation, Targeting, dan Positioning (STP). Menurut Smith (2018) *Strategy* (strategi) yang dimana bagaimana rencana dalam hal memenuhi tujuan yang dicapai. Bagian strategi juga harus

mengidentifikasi segmen pasar yang bertujuan untuk menargetkan yang telah direncanakan. Tahap strategi harus menentukan *Segment, Target Market, and Positioning*. Menurut Kotler (2012) segmentasi pasar membedakan pasar menjadi kelompok-kelompok kecil pembeli berdasarkan geografis, demografis, status, dan kebiasaan. Para pemasar tidak menciptakan segmen, mengidentifikasi segmen yang ada dan menetapkan target mana yang akan dituju. Perusahaan akan lebih mudah memilih jalur distribusi dan komunikasi yang terbaik, dan dari identifikasi tersebut akan diketahui siapa saja secara jelas yang memiliki target segmen yang sama.

Tahap selanjutnya adalah menentukan target pasar yang dituju dalam menawarkan produk dan jasa perusahaan (Kotler, 2012). Dalam mengevaluasi segmen yang berbeda, perusahaan dapat melakukan pertimbangan dalam pemilihan target pasar dengan menjangkau keseluruhan pasar, memusat pada sebuah produk dan melakukan segmentasi pasar secara keseluruhan.

Setelah menetapkan target pasar dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para konsumen, maka perusahaan dapat menyesuaikan serta menetapkan posisi produk di pasar. Menurut Kotler (2012) *positioning* merupakan suatu kegiatan perancangan penawaran dan *image* perusahaan agar mendapatkan tempat khusus di benak target pasar yang dituju. Tujuan akhir dari *positioning* ini adalah suksesnya pembentukan *value proposition* yang berfokus pada konsumen. *Value proposition* adalah suatu alasan yang dapat meyakini target konsumen mengapa harus membeli produk tersebut.

2.2.6 *Tactics*

Taktik adalah implementasi spesifik dari strategi yang telah ditetapkan. Dalam konteks pemasaran digital, taktik ini sering menggunakan model 4P's Marketing Mix. Menurut Elliott (2012) *marketing mix* adalah suatu set variabel untuk pemasaran supaya bisa mengontrol suatu perubahan. Menurut Smith (2017) dalam pembuatan 4P

marketing mix harus menentukan target pemasaran dan diperlukan *positioning* produk terlebih dahulu kemudian berfikir untuk jangka pendek dan jangka panjang, maka dalam membuat strategi 4P *marketing mix* harus memperhatikan strategi STP yang sudah dibuat. Berbagai macam kerangka kerja dalam *marketing mix* salah satunya yaitu 4P's yaitu:

a. *Product*

Produk adalah sesuatu yang ditawarkan ke pasar. Hal tersebut bisa berupa layanan, ide ataupun bahkan orang. Didalam *marketing mix* variabel produk berfokus pada membuat antisipasi dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Produk yang bagus harus bisa memberikan nilai yang lebih kepada pelanggan.

b. *Price*

Harga produk pada dasarnya adalah jumlah yang dibayar pelanggan untuk menikmati produk. Harga merupakan komponen yang sangat penting dari definisi *marketing mix*. Hal ini juga merupakan komponen yang sangat penting dari rencana pemasaran karena menentukan keuntungan perusahaan dan bertahan hidup. Menyesuaikan harga produk memiliki dampak besar pada seluruh strategi pemasaran serta sangat mempengaruhi penjualan dan permintaan produk.

c. *Promotion*

Promosi adalah suatu aktivitas pemasaran untuk membuat calon pelanggan, rekan kerja, dan manarik masyarakat pada bisnis yang ditawarkan. Promosi tidak boleh hanya sebagai iklan, namun iklan adalah bagian penting dari promosi. Banyak perusahaan menggunakan metode lain untuk promosi produknya, seperti memberikan *trial packet* terlebih dahulu jika masa *trial packet* habis, maka harus membayar.

d. *Place*

Place ini bertujuan untuk produk yang ditawarkan ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat. Sebagian besar fungsi logistik dan

pemasar harus mengetahui bagaimana dampak logistik atas produk yang diberikan pada saat yang tepat dan waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2.2.7 *Action*

Menurut Smith (2018) Tahap kelima mengaplikasikan kerangka kerja rencana digital marketing adalah membawa rencana menjadi kenyataan dalam bentuk aksi yang terukur. Dalam tahap aksi, SOSTAC mencakup hal apa saja yang diperlukan untuk melaksanakan taktik dan merencanakan biaya yang dikeluarkan dengan *objective and task method*.

Menurut Belch (2004) *objective and task method* merupakan metode yang paling cermat dan bijak, karena besarnya anggaran promosi didasarkan pada tujuan dan tugas - tugas yang akan dilakukan pada promosi itu sendiri. Terdapat 3 tahap yaitu penentuan tujuan, penentuan strategi dan tugas yang harus dikerjakan dan perkiraan anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai tugas dan strategi tersebut. Menerapkan pendekatan objektif dan tugas manajer juga terlibat. Hal ini manajer juga harus terlibat karena manajer harus memantau proses dan strategi perubahan tergantung pada seberapa baik tujuan dicapai. Dalam menentukan perkiraan anggaran juga memperhatikan *media advertising* yang digunakan dalam *marketing*.

2.2.8 *Control*

Tahap *control* menurut Smith (2018) mengaplikasikan kerangka kerja rencana digital marketing adalah memonitor dan mengukur performa berbasis tujuan yang ditetapkan pada tahap dua. Perhatikan taktik-taktik yang sudah ditetapkan dan lakukan kontrol saat melaksanakan semua taktik tersebut. Hal ini juga dapat disebut *Key Performance Indicator* (KPI)