

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi yang terus berkembang pesat saat ini, yang dibarengi dengan dinamika pasar mengalami fluktuatif yang signifikan. Banyak produk baru bermunculan dengan siklus hidup yang semakin singkat, sementara permintaan pelanggan terus meningkat. Sesuai pemaparan yang disampaikan oleh Prof. Bambang Brojonegoro, PhD bahwa proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2025 di angka 5,0 % - 5,2 % dengan angka inflasi sebesar 2,5 %, disamping itu target pertumbuhan ekonomi berada pada posisi 6 % - 8 %.(Sumber: *International Monetary Fund (IMF)*, *Asian Development Bank (ADB)*, Kementerian Keuangan, Kementerian Investasi dan Hilirisasi/BKPM dan Komisi XII DPR-RI., 2024. Tantangan Ekonomi dan Bisnis 2025. Dalam: Prof. Bambang Brojonegoro., PhD(ed.). Forum Guru Besar dan Doktor Insan Cita; 30 Desember 2024, The Office of Bambang Brojonegoro, pp 21-23.)



Gambar 1. Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2025





Gambar 2. Mengejar Pertumbuhan Ekonomi 8%

Kondisi ini mendorong dan memacu beberapa perusahaan untuk terus maju dan berinovasi dalam mengikuti perkembangan pasar tersebut. Salah satu bidang usaha yang juga erat kaitannya dengan situasi yang kompleks ini adalah bagian logistik. Perusahaan yang menggunakan jasa logistik lebih memprioritaskan alokasi dana pada pengelolaan sistem logistik dalam proses pendistribusian hasil produknya untuk dapat diterima oleh konsumen dengan prinsip tepat waktu dan tepat jumlah. Secara khusus, perhatian besar diarahkan pada proses pendistribusian barang, mulai dari produksi di pabrik hingga barang tersebut sampai ke tangan pelanggan. Strategi ini menjadi langkah penting untuk memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang dengan cepat.

Salah satu sektor yang mengalami pertumbuhan signifikan di pasar global saat ini adalah industri semen. Sebagai komoditas strategis, semen memiliki peranan penting, terutama di Indonesia yang terus aktif dalam upaya pembangunan. Kebutuhan akan semen menjadi hal yang tidak dapat dihindari, khususnya mengingat rencana pemerintah untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur dalam beberapa tahun ke depan termasuk rencana pemerintah program 3 juta rumah (Sumber: Susenas-BPS(2023), PUPR(2022), Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan PT Sarana Multigriya Financial (Persero),



tantangan Ekonomi dan Bisnis 2025. Dalam: Prof. Bambang Brojonegoro, PhD(ed.). Forum Guru Besar dan Doktor Insan Cita; 30 Desember 2023. Office of Bambang Brojonegoro, pp 20.)



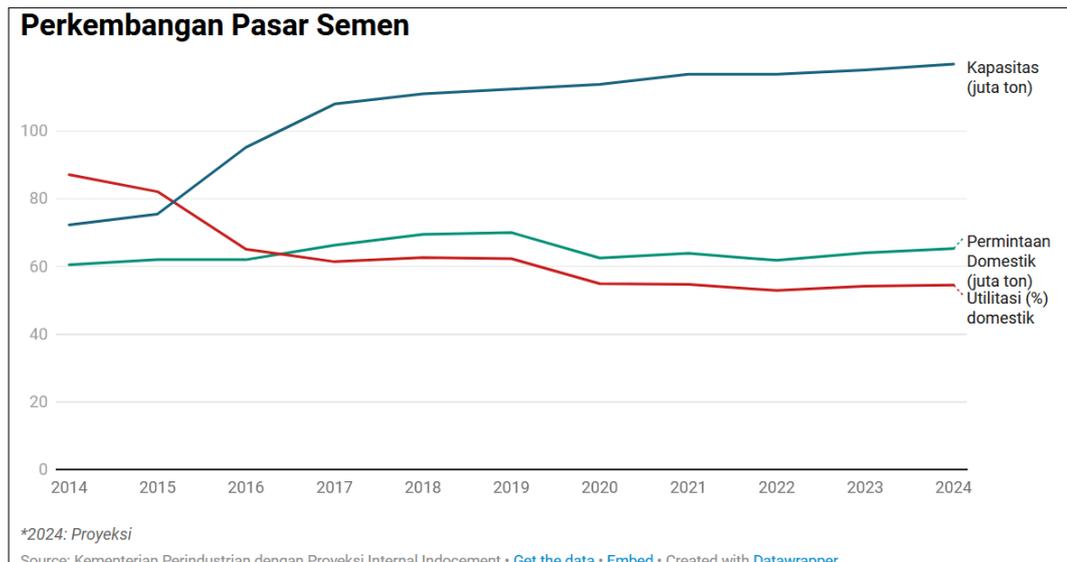
Gambar 3. Program 3 juta rumah

Dengan adanya rencana tersebut, industri semen diharapkan mampu mempersiapkan diri menghadapi potensi kelangkaan (*shortage*) semen guna memenuhi permintaan pelanggan di masa depan. Dengan melihat kondisi pabrikaan semen yang ada di Indonesia saat ini, untuk produksi semen cenderung meningkat dari tahun ke tahun serta sudah mengalami *over capacity* (*kelebihan kapasitas produksi*) dibandingkan dengan demand (kebutuhan) yang ada. Perkembangan pasar semen di Indonesia secara umum terus mengalami pertumbuhan. Pada tahun 2023 kapasitas produksi telah mencapai angka 118,1 juta ton sementara permintaan pasar domestik hanya berada di angka 64 juta ton, hal ini berdampak pada utilisasi sebesar 54,2 %. Data Asosiasi Semen Indonesia (ASI) juga menunjukkan kapasitas produksi di Kalimantan juga sudah sangat kelebihan pasokan, dengan total 10,3 juta ton. Sementara proyeksi konsumsi mencapai 3,9 juta ton per tahun. Sehingga masih ada kelebihan mencapai 6,4 juta ton (Sumber: <https://www.cnbcindonesia.com/research/20240328171728-128-526444/industri-semen-indonesia-overcapacity-warga-ri-wajib-baca-data-ini>). Volume pasar per bulan pun turut mengalami kenaikan khususnya



tahunan. Perubahan pasar per bulan pada 2023 terpantau overlap 2022 pada bulan Mei dan terus konsisten berada di atas tahun 2022 hingga Mei 2023. Hal ini menunjukkan bahwa volume pasar per bulan terus mengalami

kenaikan di sepanjang 2023 dibandingkan 2022. Adapun perkembangan pasar semen domestik di Indonesia dapat dilihat pada gambar 4 berikut :



Gambar 4. Perkembangan Pasar Semen

Dengan terjadinya *over capacity* pabrikan semen di Indonesia menyebabkan timbulnya persaingan antar pabrikan yang ada. Produsen semen berupaya meningkatkan utilitasnya dengan melakukan inovasi serta terobosan baru termasuk dalam pengelolaan sistem distribusi produk yang terintegrasi dengan baik sehingga ketersediaan produk di pasar dapat tetap terjaga dalam memenuhi kebutuhan pasar. Dalam konteks ini, proses distribusi memiliki peran yang sangat krusial untuk memastikan ketersediaan semen dan mencegah terjadinya kekurangan dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan. Indonesia, sebagai salah satu negara di Asia Tenggara. Kondisi ini memaksa perusahaan untuk merancang strategi yang efektif guna mempertahankan pangsa pasar mereka.

PT Semen Indonesia (Persero),Tbk. (selanjutnya disebut dengan entitas SIG) merupakan salah satu produsen semen terkemuka di Indonesia. SIG memiliki jaringan distribusi yang luas, yang mencakup wilayah Indonesia, seperti yang ditampilkan pada Gambar 5. Perusahaan ini mengoperasikan beberapa *Cement Plant (Pabrik)* yang tersebar di Indonesia. Di dalam negeri, fasilitas ini berlokasi di

(memproduksi Semen Padang), Pangkep (memproduksi Semen Narogong (memproduksi Semen Dynamix) serta Tuban dan Rembang duksi Semen Gresik/Semen Indonesia). Operasi di dalam negeri oleh jaringan gudang penyangga dan pengelolaan *Packing Plant* (tempat



pengepakan semen) serta Pelabuhan pemuatan semen curah yang ditempatkan di lokasi-lokasi strategis di seluruh Indonesia yang terdiri dari Pelabuhan Teluk Bayur dan Pelabuhan Lhoknga di area Sumatera, Pelabuhan Tanjung Priok dan Pelabuhan Tuban di area Jawa dan Pelabuhan Biringkassi di area Sulawesi. Selain itu, distribusi produk juga diperkuat dengan keberadaan > 380 distributor nasional, menjadikan SIG sebagai pemain utama dalam industri semen domestik dan regional SIG.



Gambar 5. Peta Suplai semen via Vessel Bulk Carier PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk (SIG)

Luasnya cakupan area distribusi yang dimiliki oleh SIG, mengakibatkan beban biaya distribusi termasuk biaya perniagaan kapal yang harus ditanggung oleh perusahaan menjadi cukup signifikan. Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1.1, biaya distribusi menyumbang hingga 15% dari total beban pokok pendapatan. Angka ini menunjukkan bahwa sektor distribusi memerlukan perhatian khusus dalam pengelolaannya. Manajemen distribusi yang efektif menjadi hal yang sangat penting mengingat karakteristik semen sebagai komoditas dengan margin keuntungan yang relatif kecil tetapi memiliki volume penjualan yang sangat besar. Jika proses distribusi tidak dikelola dengan efisien, dampaknya dapat mengurangi profitabilitas perusahaan secara keseluruhan (Pujawan, et al., 2015).

Tabel 1. Beban Pokok Pendapatan PT. Semen Indonesia Tbk

Beban	Pokok	2024	(Juta %	2023	(Juta %
Pendapatan	Rupiah)	Rupiah)		Rupiah)	
3akar		3.335.417	21,7	3.401.501	25,1
		2.530.080	16,4	1.876.500	13,8
si		2.422.649	15,7	2.120.327	15,6



Kemasan	867.790	5,6	818.338	6,0
Tenaga Kerja	1.372.373	8,9	1.398.625	10,3
Pemeliharaan	1.365.447	8,9	1.285.212	9,5
Fabrikasi Lainnya	3.494.675	22,7	2.656.644	19,6
Total	15.388.431	100	13.557.147	100

Sumber: SIG, 2024

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa Beban Pokok Pendapatan SIG meningkat dari Rp13.557.147 juta pada 2023 menjadi Rp15.388.431 juta pada 2024, dengan perubahan signifikan pada beberapa komponen. Biaya fabrikasi lainnya menjadi yang terbesar pada 2024 (22,7%), meningkat dari 19,6% di 2023. Sementara itu, biaya bahan bakar menurun dari 25,1% menjadi 21,7%, dan biaya listrik naik dari 13,8% menjadi 16,4%. Biaya distribusi relatif stabil, sedangkan biaya tenaga kerja, kemasan, dan pemeliharaan mengalami penurunan persentase. Perubahan ini mencerminkan efisiensi pada beberapa aspek dan peningkatan biaya di area tertentu seperti listrik dan fabrikasi lainnya.

SIG sebagai salah satu produsen semen terbesar di Indonesia, memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan infrastruktur nasional. Seiring dengan perkembangan proyek pembangunan yang masif, khususnya dalam sektor konstruksi, permintaan akan semen terus bertambah secara signifikan. Namun, peningkatan permintaan ini juga membawa tantangan bagi SIG untuk memastikan ketersediaan produk secara tepat waktu dan efisien ke berbagai wilayah Indonesia yang memiliki kondisi geografis yang beragam.

Salah satu pendekatan strategis yang diterapkan oleh perusahaan adalah penggunaan sistem *multi source* (berbagai sumber pasokan) dalam proses pengiriman semen melalui moda transportasi yang menggunakan jenis *Vessel/Bulk Carrier* (Kapal Laut dengan muatan curah). Model bisnis ini dirancang untuk mengoptimalkan efisiensi logistik, mengurangi biaya distribusi, dan meningkatkan kecepatan pengiriman. Dengan memanfaatkan berbagai sumber distribusi seperti terminal pengantongan (*packing plant*) yang tersebar di beberapa wilayah strategis, SIG mampu memperluas jangkauan pasarnya secara efektif. Sistem ini juga memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi terhadap fluktuasi permintaan di pasar domestik serta meminimalkan dampak gangguan operasional yang terjadi, seperti keterbatasan kapasitas pelabuhan atau kendala cuaca.



SIG memiliki beberapa metode dalam mendistribusikan semen dari *d plant*. Proses distribusi meliputi pengiriman langsung ke pasar dalam

bentuk semen curah atau cement bag, pengiriman melalui grinding plant yang berlokasi di luar *Cement Plant*, serta pemanfaatan *Packing Plant* yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Dari berbagai metode tersebut, strategi pemanfaatan *Packing Plant* menjadi prioritas utama karena mampu secara signifikan mengurangi biaya transportasi. Dalam pelaksanaannya, semen dikirimkan terlebih dahulu dalam bentuk curah ke *Packing Plant*, kemudian dilakukan pengemasan untuk memenuhi kebutuhan pasar SIG. Strategi ini tidak hanya efisien dari segi biaya, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas dalam distribusi.

Strategi pengoptimalan *Packing Plant* dilakukan dengan menerapkan sistem *InterCompany-Sales* (ICS) yang bertujuan untuk memastikan SIG sebagai induk perusahaan dapat meraih profit secara maksimal. Melalui strategi ini, anak-anak perusahaan di bawah naungan SIG dapat melakukan transaksi semen curah antar mereka. Sebagai contoh, packing plant milik Semen Gresik dapat menerima pasokan dari Semen Tonasa, atau sebaliknya. Pelaksanaan strategi ICS membutuhkan sinergi yang kuat di antara anak perusahaan SIG. Salah satu alternatif untuk menciptakan sinergi tersebut adalah dengan mengubah peran SIG menjadi perusahaan yang bertanggung jawab atas kegiatan penjualan dan distribusi semen, sementara anak-anak perusahaannya berfokus sebagai produsen semen.

Penentuan jumlah armada kapal yang tepat dalam rangka utilisasi *Packing Plant* sangat penting untuk memastikan biaya pengiriman dapat dioptimalkan. Menentukan jumlah armada kapal yang ideal bukanlah tugas yang mudah, karena distribusi semen melalui jalur laut melibatkan sistem yang cukup kompleks. Kompleksitas ini muncul akibat adanya ketidakpastian dan variabilitas dalam sistem distribusi. Beberapa ketidakpastian yang terlibat antara lain adalah waktu perjalanan kapal, durasi waktu di pelabuhan (port time), dan tingkat permintaan di setiap *Packing Plant*.

Dalam konteks ini, pendekatan Supply Chain Management (SCM) menjadi sangat relevan untuk menganalisis model bisnis sistem *multi source* yang diterapkan SIG. SCM tidak hanya berfokus pada pengelolaan aliran produk, tetapi juga mencakup koordinasi antar berbagai entitas dalam rantai pasok, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengiriman produk akhir kepada konsumen. Model sistem *multi source* pada pengiriman semen via *Vessel Bulk Carrier* lirkan tantangan koordinasi yang signifikan, mengingat distribusi semen menjangkau wilayah yang luas dengan infrastruktur yang bervariasi. Oleh



karena itu, SCM dapat membantu mengidentifikasi bagaimana setiap komponen dalam sistem ini saling terhubung dan memberikan nilai optimal dalam proses distribusi.

Selain itu, integrasi teknologi dalam rantai pasok, seperti penggunaan perangkat lunak pengelolaan logistik, memungkinkan SIG untuk memantau dan mengontrol pengiriman semen secara real-time. Dengan mengadopsi pendekatan SCM, perusahaan dapat memetakan dan meminimalkan potensi risiko, seperti keterlambatan pengiriman, efisiensi kapasitas kapal, dan gangguan operasional di pelabuhan. SCM juga memungkinkan perusahaan untuk merancang sistem distribusi yang responsif terhadap permintaan pasar yang fluktuatif, sehingga memastikan ketersediaan produk di seluruh wilayah tanpa menimbulkan kelebihan stok yang dapat meningkatkan biaya penyimpanan.

Dalam jangka panjang, implementasi model bisnis ini tidak hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan dampak strategis pada daya saing perusahaan. Dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan, SIG dapat merancang rantai pasok yang ramah lingkungan, misalnya dengan mengoptimalkan rute pengiriman untuk mengurangi emisi karbon dan meningkatkan efisiensi penggunaan bahan bakar. Hal ini sejalan dengan tren global yang semakin menekankan pentingnya tanggung jawab lingkungan dalam operasi bisnis.

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka penulis memiliki ketertarikan untuk melaksanakan penelitian dengan judul "*Analisis Strategi Model Bisnis Sistem Multi Source Pada Proses Pengiriman Semen Via Vessel Bulk Carrier Dalam Memenuhi Kebutuhan Pasar Domestik PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk*".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses distribusi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero),Tbk (SIG) dalam proses pengiriman semen via *Vessel Bulk Carrier*?
2. Bagaimana penerapan strategi model bisnis sistem *multi source* yang diterapkan PT Semen Indonesia (Persero),Tbk (SIG) dalam proses pengiriman semen via *Vessel Bulk Carrier*?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis proses distribusi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero), Tbk (SIG) dalam proses pengiriman semen via *Vessel Bulk Carrier*.
2. Untuk menganalisis penerapan strategi model bisnis sistem multi source yang diterapkan PT Semen Indonesia (Persero), Tbk (SIG) dalam proses pengiriman semen via *Vessel Bulk Carrier*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada pengembangan literatur mengenai strategi model bisnis sistem *multi source*, khususnya dalam konteks industri semen di Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah wawasan mengenai implementasi Supply Chain Management (SCM) dalam mendukung strategi distribusi dan logistik yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi penelitian selanjutnya yang berfokus pada inovasi model bisnis di sektor industri manufaktur dan distribusi, sehingga turut mendukung pengembangan pengetahuan di bidang manajemen rantai pasok dan strategi bisnis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kendala operasional yang mungkin terjadi dalam proses distribusi, serta memberikan solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Selain itu, penelitian ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana memanfaatkan peluang yang ada untuk memperluas pasar domestik secara lebih efektif. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan panduan bagi perusahaan sejenis dalam merancang dan menerapkan sistem *multi source* yang efektif, guna mengoptimalkan rantai pasok dan meningkatkan kinerja distribusi mereka.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Strategi

2.1.1.1 Pengertian Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata strategik yang berarti menurut siasat atau rencana dan strategi yang berarti ilmu siasat. Sedangkan, menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Sehingga dengan begitu, strategi merupakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan. Dalam konteks bisnis, strategi merupakan langkah-langkah yang direncanakan secara hati-hati untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Strategi melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan analisis menyeluruh tentang lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sumber daya yang tersedia, peluang, dan tantangan yang dihadapi.

Menurut Sukristono dalam Umar (2013) mengatakan bahwa strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi lebih fokus pada perkiraan dan antisipasi terhadap apa yang mungkin terjadi daripada hanya merespons apa yang telah terjadi. Dalam menghadapi kecepatan inovasi pasar dan perubahan pola konsumen, penting untuk memiliki kompetensi inti yang menjadi daya saing utama perusahaan. Strategi akan mengarahkan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan mempertahankan posisi unggul dalam lingkungan bisnis yang berubah.

Sebagaimana juga dinyatakan oleh Rachmat (2014) bahwa Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Strategi tidak



rdampak dalam jangka pendek, tetapi juga berpengaruh pada kehidupan si dalam jangka panjang, setidaknya lima tahun ke depan. Oleh karena egi bersifat berorientasi ke masa depan. Strategi juga memiliki

konsekuensi yang bersifat multifungsional atau multidivisional, artinya strategi harus mempertimbangkan berbagai aspek dan area dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi dari berbagai sumber diatas mengenai pengertian stratgei, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana tindakan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu atau mengatasi masalah tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif. Strategi melibatkan pengambilan yang berbasis pada analisis menyeluruh tentang lingkungan internal dan eksternal suatu entitas, seperti perusahaan, organisasi, atau individu, serta memanfaatkan sumber daya yang ada. Inti dari strategi adalah memikirkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara dan terorganisir, serta menghadapi tantangan dan peluang dengan cerdas.

2.1.1.2 Level Strategi

Michael E. Porter mengidentifikasi tiga strategi umum yang dikenal sebagai strategi generik. Pertama, strategi biaya rendah bertujuan untuk menghasilkan produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah, menargetkan konsumen yang sensitif terhadap perubahan harga. Kedua, strategi diferensiasi melibatkan usaha untuk menciptakan produk unik dengan ciri khas yang menarik bagi konsumen. Terakhir, strategi fokus berfokus pada memenuhi kebutuhan kelompok konsumen kecil atau memusatkan perhatian pada segmen pasar tertentu. Michael E. Porter menegaskan bahwa penerapan strategi ini memerlukan penataan organisasi, pengendalian prosedur, dan sistem intensif yang berbeda. Perusahaan besar dengan sumber daya produksi yang besar cenderung bersaing melalui keunggulan biaya atau diferensiasi, sementara perusahaan kecil lebih sering bersaing dengan fokus pada segmen pasar tertentu (Porter, 2020).

Konsep strategi generik bersumber dari pemahaman bahwa keunggulan bersaing merupakan inti dari setiap strategi bisnis. Untuk mencapai keunggulan bersaing, sebuah perusahaan harus membuat pilihan strategis, termasuk menentukan jenis keunggulan bersaing yang ingin dicapai dan cakupan pasar di mana perusahaan tersebut akan mencapainya. Keberhasilan perusahaan dalam menempatkan strategi dengan baik akan menghasilkan tingkat keuntungan yang tinggi, bahkan jika struktur industri tidak sepenuhnya mendukung. Dengan kata lain, pemikiran ini menekankan pentingnya pengambilan keputusan strategis yang

jk mencapai keunggulan bersaing yang diinginkan.



	Biaya rendah	Diferensiasi
Sasaran Luas	Biaya Rendah (Cost Leadership)	Diferensiasi (Differentiation)
Cakupan Strategi		
Sasaran Sempit	Fokus Biaya Rendah	Fokus Diferensiasi

Gambar 6 Strategi Generik Porter
Sumber: Michael Porter, Keunggulan Bersaing

Dalam analisis mengenai strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, Michael E. Porter mengenalkan kategori strategi generik yang terbagi menjadi strategi biaya rendah, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Berdasarkan prinsipnya itu, Porter (2020) menyatakan ada 3 prinsip strategi generik, yaitu strategi diferensiasi (*differentiation*), strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*cost leadership*), dan strategi fokus (*focus*).

Rangkuti (2018) mengatakan bahwa Tingkatan strategi dalam konteks bisnis merujuk pada hierarki rencana dan panduan yang mencakup berbagai tingkatan dalam suatu organisasi. Hierarki strategi ini membantu dalam menentukan arah dan pengaturan tindakan di semua tingkatan organisasi. Tingkatan strategi korporasi memberikan arahan utama dan visi jangka panjang, tingkatan strategi bisnis menerjemahkan arahan tersebut ke dalam tindakan di tingkat unit bisnis, dan tingkatan strategi fungsional memberikan panduan taktis di tingkat departemen atau fungsi untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis dan korporasi secara keseluruhan. Dengan adanya hierarki strategi yang terkoordinasi, organisasi dapat bergerak menuju kesuksesan dan pencapaian tujuan secara terarah.

1. Strategi Korporasi

Strategi ditingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah, penambahan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah sebagai berikut:



- a Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- b Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
- c Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis, juga dikenal sebagai strategi bersaing, merupakan rencana yang dikembangkan pada tingkat divisi atau unit bisnis dalam suatu perusahaan. Strategi ini berfokus pada perbaikan posisi persaingan produk atau layanan perusahaan di industri khusus atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh divisi tersebut. Tujuan utama dari strategi bisnis adalah meningkatkan laba melalui peningkatan produksi dan penjualan produk atau layanan yang dihasilkan oleh divisi tersebut. Strategi bisnis perlu mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional dalam divisi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini berarti mengoordinasikan dan mengarahkan fungsi-fungsi seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan lainnya untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai kesuksesan bisnis.

Ada dua pendekatan utama dalam strategi bisnis, yaitu overall cost leadership (kepemimpinan biaya secara keseluruhan) dan diferensiasi. Dalam overall cost leadership, perusahaan berusaha menjadi produsen dengan biaya produksi yang paling efisien dalam industri atau pasar tertentu. Dalam diferensiasi, perusahaan berusaha menciptakan produk atau layanan yang unik dan bernilai tambah bagi pelanggan, sehingga dapat membedakan diri dari pesaingnya. Strategi bisnis merupakan elemen penting dalam mengarahkan aktivitas dan upaya di tingkat divisi atau unit bisnis untuk mencapai tujuan dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam pasar yang dituju.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama untuk memaksimalkan sumber daya produktif. Departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka untuk memperbaiki kinerja. Setiap departemen fungsional, seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan lainnya, mengembangkan strategi fungsional yang berfokus pada mengumpulkan dan mengoptimalkan berbagai



aktivitas dan keahlian mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dengan menggunakan strategi fungsional yang tepat, setiap departemen dalam organisasi berkontribusi untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih besar dan meningkatkan performa perusahaan secara keseluruhan. Strategi fungsional membantu departemen berfokus pada tujuan spesifik mereka dan berkoordinasi dengan bagian lain dalam perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, strategi fungsional menjadi penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar yang kompetitif.

2.1.2 Rantai Pasok (Supply Chain)

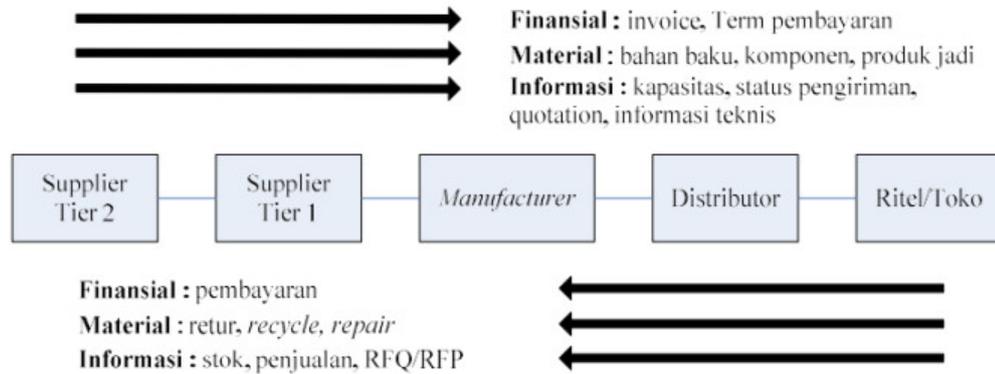
Supply Chain adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang bekerja secara kolektif untuk menghasilkan dan mendistribusikan produk kepada konsumen akhir. Jaringan ini biasanya melibatkan pemasok, produsen, distributor, ritel, serta perusahaan pendukung seperti jasa logistik (Pujawan & Mahendrawathi, 2017). Rantai pasok mencakup semua pihak yang berkontribusi, baik langsung maupun tidak langsung, dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan. Tidak hanya terbatas pada produsen dan pemasok, rantai pasok juga melibatkan perusahaan transportasi, gudang, pengecer, bahkan konsumen itu sendiri. Dalam sebuah organisasi, seperti produsen, rantai pasok melibatkan seluruh fungsi yang berperan dalam menerima dan memenuhi permintaan pelanggan (Chopra & Meindl, 2016).

Rantai pasok merupakan sistem kompleks yang mengintegrasikan berbagai aktivitas, mulai dari perencanaan, pengadaan bahan baku, produksi, hingga distribusi barang jadi kepada pelanggan. Sistem ini bertujuan untuk memastikan efisiensi operasional, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Dalam implementasinya, rantai pasok membutuhkan koordinasi yang erat antar berbagai pihak untuk mengoptimalkan waktu, biaya, dan sumber daya yang digunakan. Faktor seperti teknologi, manajemen informasi, serta kolaborasi antar perusahaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja rantai pasok secara keseluruhan.

Menurut Chopra dan Meindl (2016), rantai pasok memiliki sifat yang etapi melibatkan tiga aliran utama yang selalu ada, yaitu aliran informasi, dan keuangan. Sementara itu, Pujawan dan Mahendrawathi (2017) kan bahwa dalam rantai pasok terdapat tiga jenis aliran yang perlu



dikelola, yaitu aliran barang yang bergerak dari hulu (upstream) ke hilir (downstream), aliran keuangan atau sejenisnya yang mengalir dari hilir ke hulu, serta aliran informasi yang dapat terjadi secara dua arah, baik dari hulu ke hilir maupun sebaliknya. Gambar 2.1 menyajikan ilustrasi konseptual dari sebuah rantai pasok.



Gambar 7. Simplifikasi model rantai pasok
Sumber: Pujawan & Mahendrawathi (2017)

Berdasarkan gambar di atas menggambarkan aliran dalam rantai pasok yang melibatkan tiga komponen utama, yaitu aliran finansial, material, dan informasi, yang menghubungkan berbagai pihak dalam rantai pasok. Aliran finansial, seperti pembayaran, invoice, dan syarat pembayaran, bergerak dari ritel atau toko ke distributor, produsen, hingga ke pemasok (supplier) tingkat 1 dan 2. Sebaliknya, aliran material, seperti bahan baku, komponen, dan produk jadi, bergerak dari hulu (supplier) ke hilir (ritel/toko). Selain itu, terdapat pula pengelolaan material untuk kebutuhan retur, daur ulang (*recycle*), atau perbaikan (*repair*).

Aliran informasi bergerak secara dua arah, baik dari hulu ke hilir maupun sebaliknya, mencakup informasi terkait kapasitas, status pengiriman, quotation, informasi teknis, stok, penjualan, hingga permintaan penawaran (RFQ/RFP). Semua elemen ini menunjukkan pentingnya koordinasi antar pihak seperti supplier, produsen, distributor, dan ritel dalam memastikan kelancaran proses rantai pasok secara keseluruhan.



2.1.3 Saluran Distribusi

2.1.3.1 Pengertian Saluran Distribusi

Saluran distribusi merupakan suatu keputusan dari perusahaan untuk menempatkan produk yang dihasilkannya, kepada waktu dan tempat yang tepat. Saluran distribusi sering disebut juga dengan saluran perdagangan atau saluran pemasaran. Setiap produsen atau perusahaan berusaha untuk membentuk rangkaian atau struktur yang dapat membantu tercapainya sasaran perusahaan. Rangkaian atau struktur perantara ini disebut saluran distribusi. Adapun beberapa definisi saluran distribusi menurut para ahli sebagai berikut:

1. Menurut Zikmund dan Babin (2011:25) "Saluran distribusi merupakan suatu jaringan institusi yang saling bergantung dimana melakukan fungsi yang logistik yang diperlukan untuk keperluan konsumsi."
2. Menurut Etzel (2013: 172). "Saluran distribusi terdiri dari serangkaian lembaga yang melakukan semua kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikannya dari produsen ke konsumen atau pemakai bisnis".
3. Menurut Tjiptono (2014: 295) "Saluran distribusi merupakan serangkaian partisipan organisasional yang melakukan semua fungsi yang dibutuhkan untuk menyampaikan produk/jasa dari penjual ke pembeli akhir".

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa saluran distribusi dapat didefinisikan sebagai jaringan institusi atau lembaga yang saling bergantung, yang melakukan berbagai fungsi logistik untuk memfasilitasi penyaluran produk dari produsen kepada konsumen atau pengguna bisnis. Hal ini mencakup serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mengalirkan produk atau jasa, serta memindahkan status kepemilikan dari produsen ke konsumen akhir. Dalam hal ini, saluran distribusi melibatkan berbagai partisipan organisasional yang bekerja sama untuk menyampaikan barang atau jasa kepada pembeli akhir. Secara keseluruhan, saluran distribusi berperan penting dalam memastikan produk sampai ke konsumen dengan efisien dan tepat waktu.

2.1.3.2 Fungsi dan Arus Saluran Distribusi

Fungsi utama saluran distribusi adalah menyalurkan barang dari produsen ke konsumen. Saluran ini mengatasi kesenjangan waktu, tempat, dan kepemilikan yang memisahkan barang dan jasa dari yang akan menggunakannya. Anggota-anggota dalam saluran pemasaran melaksanakan beberapa fungsi utama dan partisipasi dalam arus pemasaran berikut menurut Thamrin dan Tantri (2008):



1. Informasi: pengumpulan dan penyebaran informasi riset pemasaran mengenai pelanggan potensial dan pelanggan saat ini, pesaing, dan pelaku dan kekuatan lain dalam lingkungan pemasaran.
2. Promosi: pengembangan dan penyebaran komunikasi persuasive mengenai penawaran yang dirancang untuk menarik pelanggan.
3. Negosiasi: usaha untuk mencapai persetujuan akhir mengenai harga dan syarat-syarat lain sehingga kepemilikan dapat dipengaruhi.
4. Pesanan: komunikasi ke belakang yang bermaksud mengadakan pembelian oleh anggota saluran pemasaran kepada produsen.
5. Pendanaan: penerimaan dan pengalokasian dana yang dibutuhkan untuk penyediaan persediaan pada tingkat saluran pemasaran yang berbeda.
6. Pengambilan risiko: asumsi risiko yang terkait dengan pelaksanaan kerja saluran pemasaran.
7. Kepemilikan fisik: gerakan penyimpanan dan pemindahan produk fisik mulai dari bahan mentah hingga produk jadi ke pelanggan.
8. Pembayaran: pembeli yang membayar melalui bank dan lembaga keuangan lainnya kepada penjual.
9. Kepemilikan: pengalihan kepemilikan dari satu organisasi atau individu kepada organisasi atau individu lainnya

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Saluran Distribusi

Menurut Nickels (2012: 299) faktor- faktor yang mempengaruhi pemilihan saluran distribusi adalah sebagai berikut:

1. Pertimbangan Pasar

Jika pasar yang dituju adalah pasar industri, pengecer jarang digunakan, sedangkan untuk pasar yang melibatkan konsumen dan industri, perusahaan mungkin menggunakan lebih dari satu saluran distribusi. Jumlah pembeli potensial juga penting jika jumlahnya kecil, penjualan langsung lebih efektif. Selain itu, pasar yang terkonsentrasi secara geografis, seperti industri kecil atau industri kertas, mempengaruhi strategi distribusi. Volume pesanan juga berdampak, dengan pesanan kecil lebih cenderung menggunakan distributor industri. Kebiasaan membeli konsumen, termasuk preferensi pembayaran dan frekuensi pembelian, turut menentukan pilihan saluran busi.

mbangan barang



Barang dengan nilai unit rendah cenderung menggunakan saluran distribusi yang panjang, sedangkan barang bernilai tinggi biasanya dijual langsung. Ukuran dan berat barang juga harus dipertimbangkan karena berpengaruh pada ongkos angkut. Jika barang mudah rusak, produsen harus memastikan perantara memiliki fasilitas penyimpanan yang baik atau memilih untuk menyalurkan barang secara langsung. Barang dengan sifat teknis membutuhkan tenaga penjual yang terlatih untuk memberikan penjelasan dan dukungan teknis kepada pembeli. Barang standar biasanya memerlukan persediaan di penyalur, sedangkan barang pesanan tidak.

3. Pertimbangan Perusahaan

Saluran distribusi yang pendek atau langsung membutuhkan biaya lebih besar dan umumnya hanya digunakan oleh perusahaan yang memiliki sumber keuangan kuat. Perusahaan baru atau yang masuk pasar baru seringkali memilih menggunakan perantara untuk memanfaatkan pengalaman yang dimiliki perantara tersebut. Pengawasan terhadap saluran distribusi lebih mudah dilakukan jika salurannya pendek, yang juga mempengaruhi pilihan produsen. Jika produsen ingin memberikan pelayanan tambahan, seperti ruang pameran atau mencari pelanggan untuk perantara, ini bisa meningkatkan daya tarik bagi perantara untuk bekerja sama.

4. Pertimbangan perantara

Produsen lebih cenderung memilih perantara yang memberikan layanan tambahan seperti fasilitas penyimpanan. Perantara yang proaktif dan mampu bersaing di pasar juga akan dipertimbangkan. Selain itu, perantara yang bersedia menerima risiko yang dibebankan oleh produsen, seperti risiko harga turun, cenderung lebih disukai. Produsen juga cenderung memilih perantara yang dapat menawarkan barang dalam volume besar dan jangka panjang. Jika penggunaan perantara mengurangi biaya distribusi, maka produsen akan terus menggunakan saluran ini.

2.1.4 Analisis SWOT

2.1.4.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis yang membagi faktor-faktor menjadi dua kategori: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor yang berasal dari dalam perusahaan, mencakup kekuatan (strengths) dan nilai aspek positif perusahaan dan kelemahan (weaknesses) untuk luasi area yang perlu diperbaiki. Sementara itu, faktor eksternal, yang



berasal dari luar perusahaan, meliputi peluang (opportunities) dan ancaman (threats), yang membantu dalam memahami lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Analisis SWOT memungkinkan identifikasi sistematis dari berbagai faktor untuk merumuskan strategi pelayanan, dengan fokus pada maksimalisasi peluang, minimisasi kelemahan, dan penanganan ancaman, dengan membandingkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan.

Analisis SWOT merupakan sebuah metode yang sistematis untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang relevan dalam merumuskan strategi pelayanan sebuah perusahaan. Pendekatan ini didasarkan pada logika yang bertujuan untuk memaksimalkan peluang yang tersedia bagi perusahaan, sambil juga meminimalkan kelemahan internal serta mengantisipasi ancaman dari lingkungan eksternal. Dengan melakukan perbandingan antara faktor-faktor internal, seperti kekuatan dan kelemahan perusahaan, dengan faktor-faktor eksternal, seperti peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan bisnis, analisis SWOT membantu dalam mengidentifikasi posisi relatif perusahaan dalam pasar dan membentuk strategi yang tepat. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi pertumbuhan dan meminimalkan risiko yang dihadapi dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Kamaluddin, 2020).

Analisis SWOT secara praktis dapat dipahami sebagai sebuah metode perencanaan strategis sebuah perusahaan, yang bertujuan untuk mengevaluasi setiap elemen faktor dan memungkinkan perusahaan untuk mengetahui gambaran menyeluruh mengenai kondisi suatu perusahaan. Proses dalam analisis SWOT dilakukan untuk menentukan tujuan yang spesifik dari bisnis atau proyek yang dijalankan, dan melakukan identifikasi terhadap dua faktor tersebut. Efektifitas dan kesesuaian strategi bisnis membutuhkan penyesuaian antara kekuatan internal perusahaan dengan kekuatan eksternal perusahaan sehingga mampu memenangkan persaingan (Rahayu, 2018).

Pada dasarnya, semua perusahaan tentu memiliki keunggulan dan kelemahan dalam area fungsional perusahaan. Oleh karena itu, metode analisis SWOT berfungsi sebagai alat untuk menganalisis kelemahan serta keunggulan dari sebuah perusahaan. Dalam menentukan bidang usaha, sebagai pelaku bisnis



agar dapat melakukan analisis yang menguntungkan bagi usahanya. SWOT dapat membantu pelaku bisnis menganalisis bagaimana ya strategi bisnis dijalankan. Penggunaan analisis SWOT harus

dilakukan dengan realistis terhadap kemungkinan baik dan buruknya untuk menghasilkan penilaian yang objektif terhadap perusahaan. Perusahaan juga perlu menjaga penilaian dan menentukan batas yang jelas sehingga tidak menimbulkan penilaian yang ambigu dan multitafsir (Kumalasari & Hidayat, 2021).

Adapun beberapa komponen yang terdapat dalam analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan)

Strength atau kekuatan adalah sumber daya atau *resource* yang berupa kemampuan atau keunggulan dari sebuah perusahaan yang memiliki hubungan dengan kompetitor suatu perusahaan. Kekuatan merupakan keunggulan kompetitif untuk organisasi di pasar. Kekuatan menjadi senjata utama yang harus dimanfaatkan dan diorganisasi kan oleh sumber daya perusahaan dengan baik, karena kekuatan ini menjadi salah satu indikator dalam memenangkan keunggulan bersaing pada sebuah pasar.

2. *Weakness* (kelemahan)

Weakness atau kelemahan adalah sebuah keterbatasan dari perusahaan baik itu dalam hal kemampuan serta kapabilitas yang secara langsung menurunkan tingkat kinerja perusahaan. Kelemahan atau keterbatasan dalam sebuah perusahaan biasanya terlihat pada fasilitas yang kurang memadai, sumber daya keuangan yang kurang memadai, serta kemampuan pemasaran yang lemah. Kelemahan ini mampu menjadi bencana bagi sebuah perusahaan apabila pimpinan perusahaan tidak mampu mengatasi atau bahkan menutupi kelemahan tersebut.

3. *Opportunities* (peluang)

Opportunities atau peluang adalah sebuah kondisi yang menguntungkan lingkungan perusahaan. *Customer relationship* atau hubungan dengan pelanggan yang baik menjadi salah satu gambaran dalam melihat adanya peluang yang menguntungkan bagi sebuah perusahaan. Peluang tidak selalu menaungi lingkungan perusahaan, oleh sebab itu perusahaan harus mampu memanfaatkan setiap peluang pasar yang ada. Dengan begitu, perusahaan mampu mendominasi persaingan pasar dengan para kompetitor nya.

4. *Threats* (ancaman)

Threats atau ancaman adalah kebalikan daripada peluang, yaitu suatu kondisi yang buruk bagi sebuah perusahaan sehingga tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Ancaman adalah pengganggu utama bagi perusahaan,



misalnya regulasi baru dari pemerintah yang mengakibatkan berbagai pelaksanaan kegiatan perusahaan harus berubah mengikuti regulasi tersebut. Seperti halnya regulasi pemerintah saat pandemi yang membuat kebijakan *work from home*, hal itu membuat beberapa perusahaan mau tidak mau mengikuti regulasi tersebut dan menyebabkan beberapa diantara strategi perusahaan tidak dapat berjalan.

2.1.4.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya”. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus di arahkan pada usaha- usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang- peluang bisnis serta mengatasi ancaman. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT (Kuncoro, 2013).

Matriks SWOT membantu perusahaan untuk menyusun strategi dengan memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal, serta mengatasi kelemahan internal dan menghadapi ancaman eksternal (Umar, 2013). Berikut adalah penjelasan singkat mengenai setiap elemen dalam Matriks SWOT:

1. Strategi SO (*Strength- Opportunity*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

2. Strategi ST (*Strength- Threat*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan- kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman- ancaman yang ada.

3. Strategi WO (*Weakness- Opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT (*Weakness- Threat*)

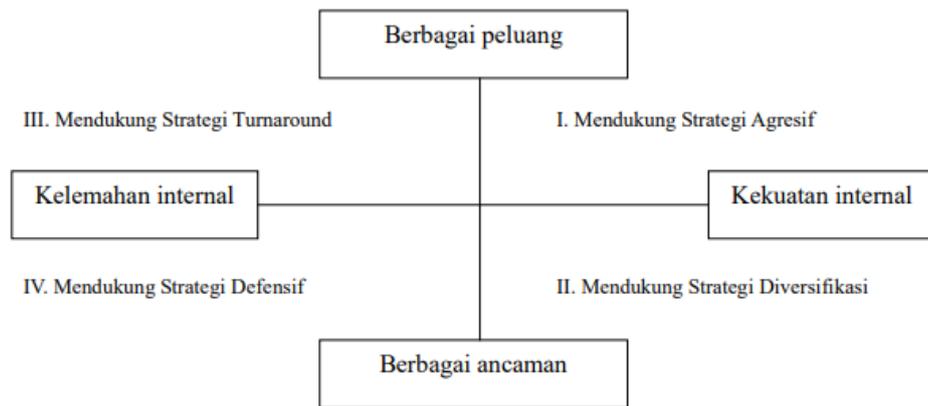
Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha meminimalkan kelemahan- kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman- ancaman.



Diagram SWOT

Diagram analisis SWOT adalah sebuah metode visualisasi yang digunakan untuk menggambarkan hasil dari analisis SWOT. Diagram ini membantu

menyajikan informasi dengan lebih jelas dan mudah dipahami”. Ada dua jenis diagram analisis SWOT yang umum digunakan, yaitu matriks SWOT dan diagram batang SWOT. Kedua jenis diagram analisis SWOT ini sangat berguna dalam membantu tim atau manajemen organisasi untuk memahami situasi perusahaan, Dengan menggunakan diagram ini, para pemangku kepentingan dapat dengan mudah melihat gambaran keseluruhan dan mengambil keputusan yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Rangkuti, 2015).



Gambar 8. Diagram Analisis SWOT
Sumber: Rangkuti, 2015

2.2 Tinjauan Empiris

Dalam kajian pustaka akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan, hal tersebut sebagai acuan dan sebagai pembanding untuk mencari perbedaan – perbedaan agar tidak terjadi adanya duplikasi. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain dkk (2020) dengan judul “Integration Strategy of Marketing and Supply Chain PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Holding Company”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mengintegrasikan pemasaran dan rantai pasoknya melalui strategi menyatukan kedua fungsi tersebut dalam satu direktorat. Fungsi pemasaran dan rantai pasok pada masing-masing Operating Holding dicabut, semuanya dikelola langsung oleh Perusahaan Induk. Rantai pasok terintegrasi secara terpusat dalam bentuk fungsi transportasi, distribusi, dan pengadaan. Pada aspek pemasaran, Perusahaan Induk mengintegrasikan



fungsi perencanaan pemasaran dan pengendalian pemasaran serta fungsi pemasaran serta fungsi penjualan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Rifa & Yuliawati (2021) dengan judul “Optimalisasi Pengiriman Semen Curah Melalui Jalur Laut Menggunakan Algoritma Transportasi dan Penugasan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa permintaan semen curah untuk periode mendatang berdasarkan hasil perhitungan peramalan diperoleh hasil yaitu, PP Ciwandan sebesar 8.183 ton, PP Tanjung Priok sebesar 8.281 ton, dan PP Banyuwangi sebesar 4.766 ton. Hasil perhitungan algoritma transportasi dengan menggunakan metode NWC, didapatkan estimasi total biaya transportasi sebesar Rp1.691.499.365,-. Kemudian dilakukan optimasi dengan MODI diperoleh total biaya transportasi sebesar Rp1.402.580.592,-. Hasil penugasan untuk pengalokasian kapal dengan pertimbangan minimasi biaya didapatkan: PP Ciwandan menggunakan KM. Joceline, PP Banyuwangi menggunakan KM. Tangkas dan PP Tanjung Priok menggunakan KM. Yurico. Dengan begitu, terjadi penghematan sebesar 12,33%.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Macnico dkk (2022) dengan judul “Analisa Implementasi Manajemen Rantai Pasok Berbasis ERP Pada Sistem Distribusi PT Semen Indonesia Tbk”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Implementasi ERP pada PT Semen Indonesia memberikan dampak yang baik bagi efektivitas dan efisiensi pada proses perbaikan sistem distribusi, dan juga memberikan konsekuensi atas dampak efektivitas dan efisiensi yang diperoleh. Sedangkan pada hasil analisis melalui permodelan proses bisnis, proses distribusi semen pada objek penelitian termasuk dalam proses Supply Chain Operations Reference (SCOR) delivery dengan kategori perusahaan stocked product. Aktivitas di dalam proses bisnis tidak semuanya mengikuti aktivitas-aktivitas pada SCOR, terdapat satu aktivitas yang tidak sesuai yaitu pemberian bukti pembayaran kepada pelanggan, karena mekanisme pembayaran di awal yang dilaksanakan oleh PT. Semen Indonesia.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Fisabilirahman dkk (2024) dengan judul “Pengambilan Keputusan Strategis Di PT Semen Indonesia Dalam Meningkatkan Daya Saing Dan Keberlanjutan Bisnis”. Hasil penelitian



tersebut menunjukkan bahwa PT Semen Indonesia berhasil mengadopsi strategi efektif dalam inovasi produk, efisiensi energi, dan keberlanjutan untuk menghadapi tantangan bisnis domestik dan regional. Dengan

mengembangkan semen ramah lingkungan, mematuhi regulasi, dan memanfaatkan teknologi, perusahaan menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, sekaligus memperoleh keunggulan kompetitif. Melalui diversifikasi produk dan aliansi strategis, perusahaan memperkuat posisinya di pasar ASEAN. Strategi ini diharapkan terus mendukung daya saing dan pembangunan berkelanjutan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ma'rifat dkk (2024) dengan judul "Analisis Penentuan Armada Dan Rute Dalam Pengiriman Barang PT Semen Gresik Indonesia". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa model yang dikembangkan menguntungkan dan mampu menyediakan jumlah truk yang dibutuhkan secara optimal. Namun jumlahnya terbatas dan distribusi semen perlu dialihkan ke jalan alternatif. Selain itu, Prosedur Operasi Standar (SOP) telah dibuat untuk memenuhi kebutuhan bisnis sehari-hari, memeriksa pentingnya persediaan di gudang, menentukan target persediaan, dan meminimalkan terjadinya kehabisan stok yang mengakibatkan penurunan persediaan dapat ditekan dalam pangsa pasar.

2.3 Kerangka Pemikiran

Strategi model bisnis dengan sistem *multi-source* pada SIG berfokus pada optimalisasi proses pengiriman semen menggunakan *Vessel Bulk Carrier* untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik yang terus berkembang. Sistem *multi-source* memungkinkan perusahaan memanfaatkan berbagai sumber bahan baku, lokasi produksi, dan jalur distribusi guna memastikan ketersediaan produk secara efisien dan tepat waktu. Dalam implementasinya, SIG mengintegrasikan pelabuhan, fasilitas penyimpanan, dan *Vessel Bulk Carrier* sebagai bagian dari rantai pasok terpadu.

Strategi ini bertujuan untuk mengurangi biaya logistik melalui pengiriman dalam volume besar, meningkatkan fleksibilitas distribusi, serta mengurangi risiko ketergantungan pada satu sumber produksi atau jalur transportasi tertentu. Selain itu, pemanfaatan *Vessel Bulk Carrier* memungkinkan pengiriman yang lebih ekonomis ke wilayah dengan permintaan tinggi, seperti area industri atau daerah pembangunan infrastruktur. Dengan model ini, SIG juga dapat meningkatkan daya saing melalui pengelolaan pasokan yang lebih responsif terhadap fluktuasi

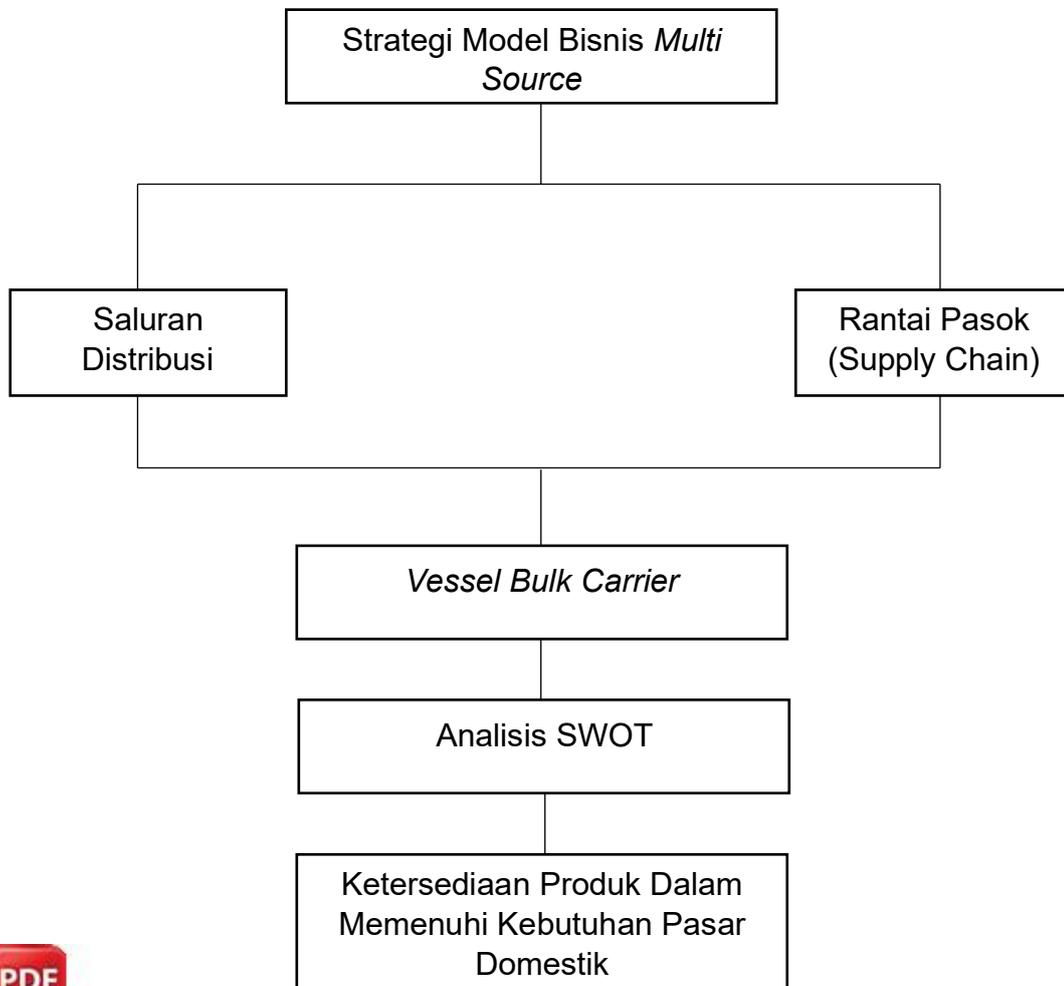
an pasar domestik.

elain itu, sistem *multi-source* juga memberikan fleksibilitas bagi SIG mengelola stok semen di berbagai wilayah, sehingga perusahaan dapat



mengantisipasi lonjakan permintaan secara lebih efektif, khususnya di musim proyek pembangunan. Dengan memanfaatkan data pasar dan teknologi logistik terkini, perusahaan mampu menyusun jadwal pengiriman yang terkoordinasi dengan baik, mengurangi risiko keterlambatan, dan menjaga stabilitas pasokan di pasar domestik.

Melalui penerapan strategi ini, SIG tidak hanya menciptakan efisiensi operasional tetapi juga membangun kepercayaan pelanggan dengan menyediakan produk berkualitas yang selalu tersedia di pasar. Kombinasi antara pengelolaan sumber daya yang optimal, integrasi teknologi, dan pendekatan yang adaptif terhadap kebutuhan pasar menjadikan model bisnis ini sebagai salah satu keunggulan kompetitif dalam mendukung pertumbuhan industri semen nasional. Berdasarkan penjelasan tersebut adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini ditunjukkan dalam bagan di bawah ini sebagai berikut:



Gambar 9. Skema Kerangka Pikir

