

**FORMULASI STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN
PERDAGANGAN KAYU
STUDI KASUS: CV. X**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
derajat Magister Manajemen



NINDIA EKA SAVITRI SANTOSA

041414353015

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS AIRLANGGA

2018

**FORMULASI STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN
PERDAGANGAN KAYU
STUDI KASUS: CV. X**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai
Derajat Magister Manajemen
pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga**

oleh:

NINDIA EKA SAVITRI SANTOSA

041414353015 - MM

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2018**





LEMBAR PENGESAHAN

FORMULASI STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN PERDAGANGAN KAYU

STUDI KASUS: CV. X

oleh:

NINDIA EKA SAVITRI SANTOSA

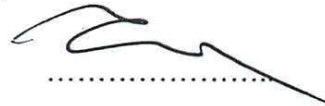
041414353015

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 November 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

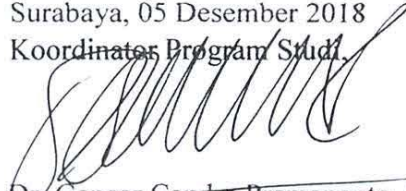
Susunan Dewan Penguji:

1. Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., PhD
NIP. 197809112005011001
2. Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi
NIP. 197407221999031001
3. Dr. Indrianawati Usman, MS
NIP. 196108191987012001
4. Dr. M. Yusak Aushori, Mm
NIP.

Tanda Tangan

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Badri", written over a dotted line.A handwritten signature in black ink, appearing to be "Gancar", written over a dotted line.A handwritten signature in black ink, appearing to be "Indrianawati", written over a dotted line.

Surabaya, 05 Desember 2018
Koordinator Program Studi



Dr. Gancar Candra Premananto, SE., MSi
NIP. 197407221999031001

LEMBAR PERNYATAAN

Saya, Nindia Eka Savitri Santosa (041414353015), menyatakan bahwa:

1. Tesis saya adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama penulis dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.



Surabaya, 5 Desember 2018



NIM, 041414353015

DECLARATION

I, Nindia Eka Savitri Santosa (041414353015) declare that:

1. My thesis is genuine and truly *my own creations*, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other university / collages.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledge or referred to by quoting the author's name and started in the References.
3. This statement is true; if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanction in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.



Surabaya, 5 December 2018
METERAI
TEMPEL
TGL
27865AFF269486089
6000
ENAM RIBURUPIAH
Nindia Eka Savitri Santosa
NIM. 041414353015

Tesis ini dipersembahkan untuk Ibunda,

Rochani Rufaida Rahayu



ABSTRAK

NINDIA EKA SAVITRI SANTOSA. Formulasi Strategi Bisnis Perusahaan Perdagangan Kayu, Studi kasus: CV X. Dibimbing oleh Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., PhD.

Penelitian kualitatif deskriptif ini dilakukan pada perusahaan dagang agribisnis di Jawa Timur. CV. X sebagai perusahaan dagang dihadapkan pada tantangan untuk selalu dapat menyediakan bahan baku bagi kustomernya, yang disini merupakan kayu sengon. Tantangan lainnya adalah ancaman pesaing bagi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan analisis internal dan eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi paling mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian menggali informasi langsung dari narasumber menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Penelitian ini kemudian berusaha untuk menemukan posisi strategik perusahaan sesuai konsep internal external (IE) matrix serta memberikan rekomendasi formulasi strategi dengan konsep strategi *diamond*.

Hasil penelitian ini menunjukkan posisi strategik CV. X adalah *Growth and Build*. Strategi yang bisa dikembangkan oleh perusahaan adalah *backward integration* dan *intensive strategy*, yakni melakukan pengembangan produk eksisting dan mengembangkan pasar dengan melakukan penetrasi pasar. Selain itu juga dirumuskan strategi bisnis perusahaan berdasarkan konsep strategi *diamond* meliputi *arena*, *vehicle*, *differentiators*, *staging*, dan *economic of logic*.

Kata kunci: Strategi bisnis, analisis internal eksternal, strategi diamond.

ABSTRACT

NINDIA EKA SAVITRI SANTOSA. Formulation of Timber Trading Company Business Strategy, Case Study: CV X. Supervised by Prof. Badri Munir Sukoco, SE., MBA., PhD.

This descriptive qualitative study was conducted at an agribusiness trading company in East Java. CV. X as a trading company is faced with the challenge of always being able to provide raw materials for its customers, which here are sengon wood. Another challenge is the threat of competitors to the company.

This study uses internal and external analysis to identify factors that have the potential to most influence the achievement of company goals. Research explores information directly from speakers using interview methods and questionnaires. This study then sought to find the company's strategic position according to the internal external concept (IE) matrix and provide recommendations on strategy formulations with the concept of diamond strategy.

The results of this study indicate the strategic position of CV. X is Growth and Build. The strategy that can be developed by companies is backward integration and intensive strategy, namely developing existing products and developing markets by penetrating the market. In addition, the company's business strategy was formulated based on diamond strategy concepts including arena, vehicle, differentiators, staging, and economic of logic.

Keywords: Business strategy, external internal analysis, diamond strategy.





DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Pembahasan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	8
2.2. Strategi Bisnis	10
2.2.1. Definisi Strategi	10
2.2.2. Jenis – Jenis Strategi	11
2.2.3. Fungsi Strategi	17
2.3. Kerangka Strategi	17

2.4. Analisis	18
2.4.1. Analisis Industri	18
2.4.1.1. Analisis Lima Kekuatan Kompetitif	19
2.4.2. Peramalan Kondisi Lingkungan	22
2.4.2.1 Lingkungan Internal	22
2.4.2.2 Lingkungan Eksternal	22
2.4.3. Analisis Internal Eksternal Faktor	24
2.4.3.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal	24
2.4.3.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal	26
2.4.3.3 Matriks Internal Eksternal	29
2.4.4. Strategi Diamond	30
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Metode Penelitian	34
3.2. Unlt Anallsis	35
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian	35
3.4. Kerangka Konseptual	39
3.5. Validitas dan Reabilitas Data	40
3.6. Keterbatasan Penelitian	43
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelltian	44
4.2. Gambaran Umum Usaha Kayu	45
4.3. Visi dan Misi Perusahaan	47

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Industri 5 Forces Porter	49
5.1.1. Persaingan Kompetitif Diantara Anggota Industri.....	49
5.1.2. Ancaman Pendatang Baru.....	49
5.1.3. Ancaman Produk Pengganti.....	50
5.1.4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	50
5.1.5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	51
5.1.6. Hasil Analisis Industri 5 Forces Porter	52
5.2. Analisis Peramalan Kondisi Lingkungan	53
5.2.1. Pengaruh Politik/Hukum.....	53
5.2.2. Pengaruh Ekonomi	54
5.2.3. Pengaruh Sosial Budaya	57
5.2.5. Pengaruh Teknologi	59
5.3. Analisis Lingkungan Internal	59
5.4. Analisis Internal Eksternal Faktor	62
5.4.1 <i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	62
5.4.2 <i>External Factor Evaluation Matrix</i>	63
5.4.3 Analisis Metode <i>Internal External (IE) Matrix</i>	66
5.5. Strategi Diamond	68
5.5.1. <i>Arena</i>	69
5.5.2. <i>Vehicle</i>	72
5.5.3. <i>Differentiators</i>	73
5.5.4. <i>Staging</i>	75

5.5.5. <i>Economic Logic</i>	77
------------------------------------	----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.....	79
6.2. Implikasi Penelitian	83
6.2.1. Implikasi Managerial	83
6.2.2. Implikasi Teoritis	84
6.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian	84

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Matriks EFE	26
Tabel 2.2	Matriks IFE	28
Tabel 4.1	Asumsi Biaya Operasional Pohon Sengon.....	45
Tabel 5.1	Level Kekuatan Kompetitif dalam Industri.....	52
Tabel 5.2	<i>Internal Factor Evaluation Matrix</i> CV. X	63
Tabel 5.3	<i>External Factor Evaluation Matrix</i> CV. X	65
Tabel 5.4	Ringkasan Elemen Strategi Diamond CV X	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Usaha Besar Dan UMKM Tahun 2011-2012	1
Gambar 1.2 Perkembangan Jumlah UMKM Menurut Sektor Ekonomi Tahun 2011	2
Gambar 2.1 Lima Strategi Kompetitif Generik.....	15
Gambar 2.2 Putting Strategy In Its Place	18
Gambar 2.3 The Five Competitive Forces	19
Gambar 2.4 Matriks Internal Eksternal	29
Gambar 2.5 Lima Elemen Strategi Diamond	31
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Analisis Penelitian	39
Gambar 4.1 Harga Kayu Sengon Berdasarkan Bentuknya	44
Gambar 5.1 Anggaran Belanja APBN 2017	55
Gambar 5.2 Pembangunan Infrastruktur 2015-2019.....	56
Gambar 5.3 Jumlah Penduduk Indonesia 2010-2017	58
Gambar 5.4 <i>Internal External (IE) Matrix</i> CV. X.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	I	Transkrip Wawancara Wakil Direktur
Lampiran	II	Transkrip Wawancara Kabid Administrasi
Lampiran	III	Transkrip Wawancara Direktur
Lampiran	VI	Transkrip Wawancara Kepala Bagian Administrasi Kayu
Lampiran	V	Transkrip Wawancara Sub Supplier

