

**Strategi Bisnis dalam Pengembangan Produk Kemasan Karton
Bergelombang Mikro Flute di PT TMG**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
dalam memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M)
pada
Departemen Manajemen Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

Libert Hutahaean

(041914353041)

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA**

2022

LEMBAR PENGESAHAN

Strategi Bisnis dalam Pengembangan Produk Kemasan Karton Bergelombang Mikro Flute di PT TMG

oleh

Libert Hutahaean

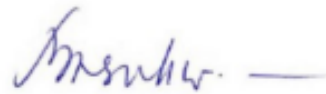
NIM: 041914353041

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 02 Februari 2022
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji:

1. Dr. Prof.Drs. Basuki, M.Com
(Hons),PhD.,Ak.,CMA.,CA.,ACPA.
NIP.195805151985111001
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi.
NIP.197503232006042001
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Indrianawati Usman, SE., MSc.
NIP.196108191987012001
(Dosen Penguji II)
4. Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak.
NIP.195203202021004050
(Dosen Penguji III)
5. Dr. Sri Hartini, SE., MSi.
NIP.196510251992032001
(Dosen Penguji IV)

Tanda Tangan



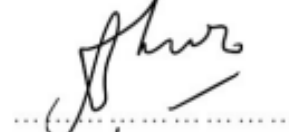
.....



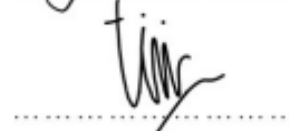
.....



.....



.....



.....

Surabaya, 04 Februari 2022
Koordinator Program Studi,



Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi.
NIP.197503232006042001

PERNYATAAN

Saya, (Libert Hutahaean, 041914353041), menyatakan bahwa;

1. Tesis saya ini 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 baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di 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 pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
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, 11 Januari 2022



Libert Hutahaean
NIM: 041914353041

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Allah Yang Maha Baik atas berkat dan kasihNya sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **STRATEGI BISNIS DALAM PENGEMBANGAN PRODUK KEMASAN KARTON BERGELOMBANG MIKRO FLUTE DI PT TMG**. Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat kesarjanaan program Strata Dua (S-2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam tesis ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Dia Agustia, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk dapat belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya.
2. Ibu Dr. Masmira Kurniawati SE., M.Si. selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
3. Bapak Dr. Gancar Candra Pemananto SE., M.Si. Selaku Ketua Departemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
4. Bapak Prof.Drs. Basuki, M.Com (Hons)., PhD., Ak., CMA, CA. selaku dosen pembimbing saya yang banyak memberikan arahan dan masukan sehingga arah tesis lebih jelas dan untuk penyempurnaan penulisan tesis ini.
5. Ibu Dr. Masmira Kurniawati, SE., MSi.; Ibu Dr. Indrianawati Usman, SE., MSc.; Bapak Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak. dan Ibu Dr. Sri Hartini, SE., MSi. selaku dosen penguji yang telah menyediakan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada penulis.

6. Bapak Kristianto Indrawan, Direktur Utama PT. TMG, yang telah memberikan kesempatan saya untuk terus belajar dan mengembangkan diri.
7. Semua tim PT. TMG yang telah membantu penyediaan data-data penelitian yang saya butuhkan.
8. Istri saya tercinta yang telah mendukung dan memberikan motivasi saya selama studi dan menyelesaikan tesis ini.
9. Teman-teman kuliah program MM angkatan 53AP, terima kasih banyak atas dukungan, motivasi dan telah berbagi informasi penting sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

STRATEGI BISNIS DALAM PENGEMBANGAN PRODUK KEMASAN KARTON BERGELOMBANG MIKRO FLUTE DI PT TMG

ABSTRAK

Suatu Perusahaan menyusun strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu pertumbuhan berkelanjutan yang salah satunya melalui pengembangan produk. Strategi bisnis yang tepat itu harus relevan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal Perusahaan. Sedangkan perencanaan pengembangan produk harus dapat memenuhi permintaan pelanggan.

PT. TMG adalah perusahaan percetakan yang awalnya didirikan untuk melayani jasa percetakan koran. Perubahan permintaan pasar memberikan pengaruh pada bisnis dan kelangsungan usahanya. Tingginya pertumbuhan industri yang membutuhkan kemasan, perubahan perilaku konsumen dan regulasi pemerintah yang mendukung produk-produk yang ramah lingkungan serta peluang meningkatnya permintaan pasar kemasan kertas khususnya kemasan kertas karton bergelombang (*corrugated carton packaging*) mikro flute menjadi tantangan pengembangan bisnis dalam menjaga kelangsungan usaha PT TMG.

Penelitian studi kasus ini bertujuan menyusun rancangan alternatif strategi bisnis pengembangan produk kemasan karton bergelombang mikro flute di PT TMG menggunakan alat analisis SWOT dengan teknik *analytical network process* (ANP). Sedangkan pengembangan konsep produk kemasan karton bergelombang mikro flute menggunakan metode Quality Function Deployment (QFD). Hasil penelitian menunjukkan prioritas alternatif rancangan strategi bisnis dan rencana disain atau kebutuhan teknis pengembangan produk kemasan mikro flute.

Kata Kunci: ANP-SWOT, mikro flute, pengembangan produk, QFD, strategi bisnis

BUSINESS STRATEGY IN PRODUCT DEVELOPMENT OF MICRO FLUTE CORRUGATED BOARD PACKAGING AT PT TMG

ABSTRACT

A company develops a business strategy to achieve the company's goal of sustainable growth, one of which is through product development. A good business strategy must be relevant to the Company's external and internal environment. Meanwhile, planning of product development must be able to meet customer demands.

PT. TMG is a printing company that was initially established to provide newspaper printing services. Changes in market demand have an impact on the business and its business continuity. The high growth of the industries that require packaging, changes in consumer behavior, and government regulations that support eco-friendly products as well as the opportunity for increasing market demand for paper packaging, especially micro flute corrugated board packaging become a business development challenge in maintaining PT TMG's business continuity.

This case study research aims to develop an alternative business strategy design for the development of micro flute corrugated cardboard packaging products at PT TMG using a SWOT analysis tool with analytical network process (ANP) techniques. Meanwhile, the development of the concept of micro flute corrugated cardboard packaging products uses the Quality Function Deployment (QFD) method. The results of the study indicate the priority of alternative business strategy and design plans or technical needs for developing micro flute packaging products.

Keywords : ANP-SWOT, micro flute, product development, QFD, business strategy

DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENYERTAAN ORISINALITAS TESIS	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Batasan Penelitian	8
1.4. Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1. Strategi Bisnis.....	10
2.1.1.1.Sumber Daya	12
2.1.1.2.Posisi Perusahaan	12
2.1.1.3.Dinamika Persaingan.....	13
2.1.2. Penyusunan strategi bisnis.....	13
2.1.2.1.Analisis SWOT	15
2.1.2.1.1 Metode ANP-SWOT.	16
2.1.2.2.Quality Function Deployment (QFD).....	23
2.1.2.2.1 Pendekatan aplikasi QFD	24
2.1.3. Kemasan.....	26
2.1.3.1.Kemasan Kertas.....	27
2.2 Penelitian terdahulu.....	29
2.3 Kerangka Penelitian.....	30

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan & Jenis Penelitian	35
3.2. Jenis dan Pengumpulan Data.....	37
3.3. Teknik Analisis Data	38
3.3.1. Metode ANP-SWOT.....	39
3.3.2. Metode QFD	43
3.4. Disain Rancangan Strategi	44

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	46
4.1.1. Profil PT TMG.....	46
4.1.2. Visi dan Misi PT TMG.....	46
4.1.3. Struktur Bisnis PT TMG	47
4.1.4. Struktur Organisasi PT TMG	48
4.2. Analisis SWOT	49
4.2.1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan.....	49
4.2.1.1.Kekuatan.....	49
4.2.1.2.Kelemahan..	50
4.2.2. Peluang dan Ancaman.....	52
4.2.2.1.Peluang.....	52
4.2.2.2.Ancaman..	54
4.2.3. Alternatif Strategi Menurut Sub Faktor SWOT	56
4.2.4. Perhitungan Matriks Perbandingan Berpasangan SWOT Tanpa Ketergantungan (w_1).....	58
4.2.5. Perhitungan Matriks Interdependensi Internal dari Faktor SWOT	58
4.2.6. Perhitungan Prioritas Saling Ketergantungan Faktor- Faktor SWOT (W_3)	61
4.2.7. Menghitung Bobot Kepentingan Sub-Faktor SWOT ..	61
4.2.8. Menentukan bobot Keseluruhan kepentingan sub- faktor SWOT.....	63

4.2.9. Menghitung Bobot Kepentingan Masing-Masing Alternatif Strategi.....	65
4.2.10. Pemeringkatan Alternatif Strategi.....	66
4.3. Analisis QFD.....	66
4.3.1. Mengidentifikasi pelanggan atau segmen usaha yang memerlukan produk kemasan yang akan dikembangkan.....	67
4.3.2. Menentukan kebutuhan atau permintaan pelanggan....	67
4.3.3. Melakukan review atau mengelompokkan kebutuhan atau permintaan pelanggan	68
4.3.3.1.Deskripsi hasil wawancara pelanggan	68
4.3.3.2.Hasil Kuesioner Pelanggan	70
4.3.4. Menyusun kebutuhan teknis/disain pengembangan produk atas respon kebutuhan pelanggan	72
4.3.5. Menentukan hubungan antar komponen dengan ranking pembobotan.....	75
4.3.6. Penyusunan <i>House of Quality</i> (HoQ)	76
4.4. Rancangan Strategi Bisnis.....	78
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	82
5.2. Implikasi Penelitian	83
5.3. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA.....	85
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Analisis Pasar Global Produk Micro Flute, 2014-2018 & Proyeksi 2019-2029	4
Tabel 1.2	Analisis Pasar Asia Tenggara Produk Micro Flute, 2014-2018 & Proyeksi 2019-2029	5
Tabel 1.3	Rata-Rata Pertumbuhan PDB Sektorial Tahun 2015-2019.....	5
Tabel 2.1	Skala Saaty Untuk Perbandingan Berpasangan	21
Tabel 2.2	Klasifikasi Kertas Bergelombang Berdasarkan Jenis Flute	28
Tabel 3.1	Matriks SWOT	39
Tabel 3.2	Perbandingan Berpasangan Faktor SWOT Tanpa Ketergantungan.....	40
Tabel 3.3	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Kekuatan	41
Tabel 3.4	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Kelemahan ..	41
Tabel 3.5	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Peluang	41
Tabel 3.6	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Ancaman	41
Tabel 3.7	Perbandingan Berpasangan Sub Faktor SWOT – Kekuatan (S).....	42
Tabel 4.1	Matriks SWOT PT TMG	57
Tabel 4.2	Perbandingan Berpasangan Faktor SWOT Tanpa Ketergantungan.....	58
Tabel 4.3	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Kekuatan	59
Tabel 4.4	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Kelemahan ..	59
Tabel 4.5	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Peluang	60
Tabel 4.6	Matriks interdependensi internal SWOT Terkait Faktor Ancaman	60
Tabel 4.7	Perbandingan Berpasangan Sub-Faktor Kekuatan (S).....	62
Tabel 4.8	Perbandingan Berpasangan Sub-Faktor Kelemahan (W)	62
Tabel 4.9	Perbandingan Berpasangan Sub-Faktor Peluang (O).....	62
Tabel 4.10	Perbandingan Berpasangan Sub-Faktor Ancaman (T).....	63
Tabel 4.11	Bobot Keseluruhan Kepentingan Sub-Faktor SWOT	64
Tabel 4.12	Atribut Permintaan Pelanggan	71
Tabel 4.13	Nilai Bobot Atribut Permintaan Pelanggan	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Komposisi Pendapatan PT TMG 2013-2020.....	3
Gambar 2.1	<i>Element of Level Business Strategy</i>	12
Gambar 2.2	Aplikasi Analisis Strategi	14
Gambar 2.3	Perbedaan struktur <i>Hierarchy</i> (a) & <i>Network</i> (b).....	19
Gambar 2.4	Model ANP SWOT	23
Gambar 2.5	Empat Fase Proses QFD	26
Gambar 2.6	Tahapan Penelitian.....	34
Gambar 4.1	Struktur Bisnis PT TMG.....	71
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT TMG	72
Gambar 4.3	<i>Double wall vs single wall board</i>	74
Gambar 4.4	<i>House of Quality</i> 1 Mikro <i>Flute</i>	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Transkrip Wawancara dengan Direktur Utama.....	87
Lampiran 2	Transkrip Wawancara dengan Direktur Pemasaran	88
Lampiran 3	Transkrip Wawancara dengan GM SBU - Packaging.....	90
Lampiran 4	Transkrip Wawancara dengan GM & Wakil GM SBU GM SBU - Percetakan Komersial.....	92
Lampiran 5	Transkrip Wawancara dengan Manajer Unit Packaging.....	95
Lampiran 6	Transkrip Wawancara dengan GM Teknik	97
Lampiran 7	Transkrip Wawancara dengan dengan Direktur ADP	99
Lampiran 8	Transkrip Wawancara dengan <i>Expert</i> /Asosiasi Kemasan.....	101
Lampiran 9	Transkrip Wawancara dengan <i>Expert</i> Corrugated	103
Lampiran 10	Kuesioner Responden Ahli.....	105
Lampiran 11	Data <i>Geomean</i> Tim Ahli	109
Lampiran 12	Kuesioner Pelanggan.....	112
Lampiran 13	Wawancara Pelanggan... ..	117
Lampiran 14	Tabulasi Hasil Wawancara Pelanggan	121
Lampiran 15	Tampilan Aplikasi Super <i>Decision Software</i>	125