

**STRATEGI PERBAIKAN STRUKTUR DISTRIBUSI UNTUK
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PIPA BAJA NON-
MIGAS PADA SUATU PERUSAHAAN PIPA BAJA DI
INDONESIA**

TESIS



ARIF ADI WICAKSONO SOER

2161001008

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2019**

**STRATEGI PERBAIKAN STRUKTUR DISTRIBUSI UNTUK
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PIPA BAJA NON-
MIGAS PADA SUATU PERUSAHAAN PIPA BAJA DI
INDONESIA**

TESIS

**diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister
manajemen**



ARIF ADI WICAKSONO SOER

2161001008

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2019**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis Ini Adalah Hasil Karya Sendiri, Dan Semua Sumber Baik Yang Dikutip
Maupun Yang Dirujuk Telah Saya Nyatakan Dengan Benar**

Nama : Arif Adi Wicaksono Soer
NIM : 216 100 1008
Tanda Tangan : Adi Soer
Tanggal : 28 Januari 2019



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Arif Adi Wicaksono Soer
NIM : 216 100 1008
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : STRATEGI PERBAIKAN STRUKTUR
DISTRIBUSI UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PIPA BAJA
NON-MIGAS PADA SUATU PERUSAHAAN PIPA BAJA DI INDONESIA

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima
sebagaimana persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Dr. Ir., BP. Kusumo Bintoro, M.B.A.
Pembimbing 2 : Arief B. Suharko, Ph.D.
Penguji 1 : Dr. Suwandi, S.E., M.Si.
Penguji 2 : Muchsin Saggaf, S.E., M.Sc., M.B.A., Ph.D.

(.....)
(.....)
(.....)
(.....)



Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 7 Februari 2019

UNGKAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

- 1) Dr. Ir., BP. Kusumo Bintoro, M.B.A & Arief B. Suharko, B.S.E.E., M.S.E.E., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- 2) Pihak Perusahaan Tempat Penulis Meneliti yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data dan lainnya yang saya perlukan;
- 3) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material, moral & segalanya; dan

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 28 Januari 2019.

Arif Adi Wicaksono Soer

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arif Adi Wicaksono Soer

NIM : 216 100 1008

Program Studi : Magister Manajemen

Jenis Tesis : Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

STRATEGI PERBAIKAN STRUKTUR DISTRIBUSI UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PIPA BAJA NON-MIGAS PADA SUATU PERUSAHAAN PIPA BAJA DI INDONESIA, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Nonekklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 28 Januari 2019

Yang menyatakan



Arif Adi Wicaksono Soer

STRATEGI PERBAIKAN STRUKTUR DISTRIBUSI UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PIPA BAJA NON- MIGAS PADA SUATU PERUSAHAAN PIPA BAJA DI INDONESIA

Arif Adi Wicaksono Soer

ABSTRAK

Divisi non migas pada perusahaan tersebut diharapkan menjadi salah satu sumber pendapatan (*revenue*) yang relatif lebih stabil, dibandingkan dengan divisi migas. Masalah yang dihadapi perusahaan tersebut berupa jalur distribusi yang kurang optimal sehingga kurang mendongkrak penjualan pipa non migas, ada tiga (3) strategi yang akan di teliti menggunakan metodologi Metode AHP (*Analytical Hierarchy Procces*). Menggunakan metode AHP karena dapat menganalisa lebih detil untuk strategi yang akan aplikasikan oleh perusahaan tersebut Melalui hasil penelitian terdahulu dari teori distribusi serta dampaknya penulis akan mencoba menganalisa salah satu teori untuk meningkatkan Profitabilitas pipa non migas, Strategi yang pertama adalah *Strategic Cooperative Agreements*, merupakan jaringan bisnis kontraktual berdasarkan control strategis Bersama multi organisasi, Bersama para mitra bekerja sama mengenai keputusan strategis utama dan berbagi tanggung jawab untuk hasil kinerja, strategi yang kedua adalah *Equity Investments*, merupakan kepemilikan mayoritas atau minoritas yang dimiliki oleh suatu perusahaan melalui pembelian saham secara langsung diperusahaan lain, strategi yang ketiga adalah *Hierarchical Relations*, merupakan akuisisi atau merger dimana satu perusahaan memegang kendali penuh atas perusahaan lain asset dan koordinat tindakan oleh mekanisme hak kepemilikan. Dari analisis AHP yang penulis lakukan, kriteria yang paling berpengaruh dalam perbaikan struktur distribusi perusahaan tersebut adalah kriteria sinambung dengan nilai persentase 46%, kriteria selanjutnya adalah kendali dengan nilai persentase 29%, kriteria yang ketiga adalah resiko dengan nilai persentase 13%, kriteria yang keempat adalah potensi dengan nilai persentase 8%, dan kriteria yang terakhir adalah efisien dengan nilai persentase 3%. Berdasarkan kriteria dan subkriteria yang telah dianalisa prioritas untuk perbaikan struktur distribusi *Equity Investment* dinilai sebagai calon sistem distribusi teroptimal dengan nilai persentase sebesar 44%, prioritas selanjutnya adalah *Hierarchy Relation* dengan nilai persentase sebesar 39%, dan *Strategic Equity Investment* dengan nilai persentase sebesar 17%.

Keyword : Strategi, Distribusi, AHP (*Analytical Hierarchy Procces*), *Strategic Cooperative Agreements*, *Hierarchy Relation*, *Equity Investment*.

Daftar Isi

TESIS

TESIS

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
UNGKAPAN TERIMAKASIH.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK.....	vii
Daftar Isi	viii

BAB 1

PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.3. Pembatasan Masalah.....	8
1.4. Pertanyaan Penelitian.....	8

BAB 2

IDENTIFIKASI MASALAH.....	10
2.1. Deskripsi Obyek	10
2.2. Deskripsi Pustaka	10
2.3. Deskripsi Industri Pipa Baja Nasional.....	13
2.4. Konsumen Pipa Baja.....	15
2.5. Produsen Pipa Baja Nasional	15
2.6. Deskripsi Distribusi pipa non-migas PT. Bakrie Pipe Industries.....	17
2.7. Identifikasi Masalah.....	17

BAB 3

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH	18
3.1. Konsep Strategi Kerja Sama	18
3.2. Konsep Strategi Saluran Distribusi.....	18
3.3. Konsep Strategi Pemasaran.....	21
3.3.1. Macam Strategi Pemasaran	21
3.3.2. Bauran Pemasaran.....	22

3.4. KONSEP STRATEGI PENGAMBILAN KEPUTUSAN	26
3.4.1. Dasar Pengambilan Keputusan	26
3.4.1.1. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	29
3.5. PENDEKATAN MASALAH	36
3.5.1. <i>Strategic Alliances & Model Collaboration</i>	37
3.5.2. <i>Variants Distribution Channel for Given Company</i>	40
3.5.3. <i>The Role of Intermediaries in Evolving Distribution Contexts</i>	41
3.5.4. <i>The Setting and Autolink</i>	43
3.5.5. <i>The Moller System</i>	45
3.5.6. <i>The Honda System</i>	48
3.5.7. <i>The Bertel O-System</i>	50
3.5.8. <i>Autolink and the Distribution System</i>	53
3.5.9. <i>Distribution Strategy in Changing Market Environment</i>	55
BAB 4	
RENCANA TINDAK.....	58
4.1. Deskripsi Masalah	58
4.2. Analisis Masalah	58
4.3. Alternatif Penyelesaian Masalah	58
4.4. Rencana Tindak	59
4.4.1. Metode Tindak.....	59
4.4.2. Sumber Data	59
4.4.3. Variabel Pengukuran.....	60
4.4.4. Metode Analisis Data.....	63
4.4.5. Matriks AHP.....	66
4.4.6. Hasil Analisa AHP.....	90
BAB 5	
KESIMPULAN & SARAN PEMECAHAN MASALAH	94
5.1. Kesimpulan Ahp Struktur Distribusi PT.X.....	94
5.2. Saran Penyelesaian Masalah	96
DAFTAR referensi.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Struktur Hirarki Masalah	63
--	----

DAFTAR TABEL

Tabel IV.01 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Kriteria Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	66
Tabel IV.02 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Kriteria Sinambung Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru.....	67
Tabel IV.03 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Kriteria Kendali Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	67
Tabel IV.04 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Kriteria Risiko Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	67
Tabel IV.05 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Kendali Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	68
Tabel IV.06 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Potensi Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	68
Tabel IV.07 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Resiko Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	68
Tabel IV.08 Matriks Perbandingan Berpasangan Sub-Kriteria Dari Kriteria Efisiensi Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru.....	69
Tabel IV.09 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Sinambung People Dengan Calon Distribusi Baru	69
Tabel IV.10 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Sinambung Profit Dengan Calon Distribusi Baru	70
Tabel IV.11 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Sinambung Planet Dengan Calon Distribusi Baru	70
Tabel IV.12 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Kendali $\leq 40\%$ Dengan Calon Distribusi Baru	70
Tabel IV.13 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Kendali $\geq 60\%$ Dengan Calon Distribusi Baru	71
Tabel IV.14 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Kendali 100% Dengan Calon Distribusi Baru	71

Tabel IV.15 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Risiko Operasional Dengan Calon Distribusi Baru.....	71
Tabel IV.16 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Risiko Finansial Dengan Calon Distribusi Baru	72
Tabel IV.17 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Potensi Lebih Dengan Calon Distribusi Baru	72
Tabel IV.18 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Potensi Kurang Dengan Calon Distribusi Baru.....	72
Tabel IV.19 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Efisien Teknis Dengan Calon Distribusi Baru.....	73
Tabel IV.20 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Antar Alternatif Pada Subkriteria Efisien Finansial Dengan Calon Distribusi Baru	73
Tabel IV.21 Matriks Perbandingan Berpasangan Tujuan Kriteria Dalam Pemilihan Sistem Distribusi Baru	74
Tabel IV.22 Matriks Persentase Perbandingan Pada Kriteria Sinambung Pada Calon Distribusi Baru	75
Tabel IV.23 Matriks Persentase Perbandingan Pada Kriteria Kendali Pada Calon Distribusi Baru	75
Tabel IV.24 Matriks Persentase Perbandingan Pada Kriteria Resiko Pada Calon Distribusi Baru	76
Tabel IV.25 Matriks Persentase Perbandingan Pada Kriteria Potensi Pada Calon Distribusi Baru	76
Tabel IV.26 Matriks Persentase Perbandingan Pada Kriteria Efisien Pada Calon Distribusi Baru	77
Tabel IV.27 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Planet Pada Calon Distribusi Baru	78
Tabel IV.28 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria People Pada Calon Distribusi Baru	78
Tabel IV.29 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Profit Pada Calon Distribusi Baru	79
Tabel IV.30 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Kendali $\geq 60\%$ Pada Calon Distribusi Baru.....	79

Tabel IV.31 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Kendali $\leq 60\%$ Pada Calon Distribusi Baru	80
Tabel IV.32 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Kendali = 100% Pada Calon Distribusi Baru	80
Tabel IV.33 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Resiko Operasional Pada Calon Distribusi Baru	81
Tabel IV.34 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Resiko Finansial Pada Calon Distribusi Baru	81
Tabel IV.35 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Resiko Hazard Pada Calon Distribusi Baru	82
Tabel IV.36 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria \geq Distributor Pada Calon Distribusi Baru	82
Tabel IV.37 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria \leq Distributor Pada Calon Distribusi Baru	83
Tabel IV.38 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria = Distributor Pada Calon Distribusi Baru	83
Tabel IV.39 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Efisien Teknis Pada Calon Distribusi Baru	84
Tabel IV.40 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Efisien Ekonomis Pada Calon Distribusi Baru	84
Tabel IV.41 Matriks Persentase Perbandingan Pada Sub Kriteria Efisien Waktu Pada Calon Distribusi Baru	85
Tabel IV.42 Matriks Persentase Prioritas Global Calon Distribusi Perusahaan Tersebut.....	85
Tabel IV.43 Matriks Detail Persentase Prioritas Global Calon Distribusi Perusahaan Tersebut	86
Tabel IV.44 Matriks Detail Persentase Prioritas Global Calon Distribusi Perusahaan Tersebut Berkenaan Dengan Kriteria.....	88
Tabel IV.45 Matriks Detail Konsistensi Rasio (CR) Responden	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kuesioner Ahp	100
Lampiran 2. Lembar Wawancara	100