

**STRATEGI BISNIS PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER
PERAWANG MILL UNTUK MEMPERTAHANKAN
PENJUALAN DAN MENINGKATKAN LABA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



**GERY AZHARI PUTERA
2191001002**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2021**

PERNYATAAN ORISINILITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

NAMA : GERY AZHARI PUTERA

NIM : 2191001002

TANDA TANGAN :



TANGGAL : 23 Agustus 2021

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Gery Azhari Putera

NIM : 2191001002

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Strategi Bisnis PT. Indah Kiat Pulp and Paper Perawang Mill
Untuk Mempertahankan Penjualan dan Meningkatkan Laba

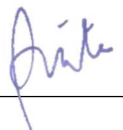
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Pembahas dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen – Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Jerry Heikal, ST., MM.

()

Pembahas : Dr. Ir. Kusumo Bintoro., M.B.A.

()

Pembahas : Dr. I Gusti Ngurah Oka Widana, SE, MM.

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 23 Januari 2021

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, segala puji dan syukur bagi Allah Azza Wa Jalla atas segala nikmat dan karunia yang Engkau berikan hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam kepada nabi besar Muhammad SAW atas rasa syukur peneliti ucapkan atas selesainya tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Penulis menyadari bahwa keberhasilan penulisan dalam menyelesaikan tesis ini tidak hanya dalam bentuk usaha dan doa tetapi juga banyak sekali pihak yang turut membantu memberikan bimbingan, arahan, dukungan, dan motivasi kepada penulis. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., Rektor Universitas Bakrie.
2. Arief Suharko, Ph.D., Ketua Jurusan Magister Manajemen.
3. Dr. Jerry Heikal, S.T., M.M., dosen pembimbing atas masukan, arahan, motivasi, waktu dan bimbingan beliau sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
4. Dewi Wiranti, S.E., M.M., CWM®, CTP®, AEPP®, MWM®, dosen pembimbing hingga seminar proposal atas masukan, arahan, motivasi, waktu dan bimbingan beliau sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
5. Dr. Ir. Kusumo Bintoro, M.B.A., dosen penguji atas masukan dan bimbingan beliau juga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
6. Dr. I Gusti Ngurah Oka Widana, S.E., M.M., dosen penguji atas masukan dan bimbingan beliau juga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
7. Achmad Wahyu dan Haryadi A. Wibowo dari Indah Kiat Perawang Mill yang memberikan bantuan dalam memperoleh data yang diperlukan.
8. Jajaran dosen, tenaga kependidikan dan seluruh keluarga besar Program Magister Manajemen Universitas Bakrie, yang telah memberikan bimbingan dan membantu segala proses pendidikan penulis selama ini.

9. Yoshua G. Gultom, Niken Aridamajanti, Lokaish Tikku beserta tim dari APP yang memberikan izin dan dukungannya bagi penulis untuk melanjutkan studi.
10. Kedua orang tua penulis tercinta, ayahanda (alm) H. Azhar yang selalu dan ibunda Hj. Rita Armaiyyetti, S.Pd., M. Pd, yang selalu menjadi inspirasi panutan bagi penulis. Terima kasih atas teladan, curahan kasih sayang, dukungan, dan doa yang selalu menyertai perjalanan hidup penulis sehingga penulis dapat menempuh pendidikan hingga sejauh ini.
11. Saudara dan Saudari penulis Geizy Azhari Putri S.Psi., M.Psi., Psikolog, Gevany Azhari Putri, Mahira Benaya Aznenda, dan Muhammad Altaf Aznenda untuk semua dukungan, motivasi, dan keceriaan yang selalu diberikan kepada penulis serta Wirdaningsih, Bunda Naya dan Altaf, dan seluruh keluarga besar yang menjadi tempat kembali.
12. Rekan-rekan seperjuangan Magister Manajemen Universitas Bakrie batch 12 khususnya Pesta Elfrida S.Tr.Par., M.M., Hanif Syaifullah S.Si, M.M., Ria Amaliyah, S.Ak., M.M., dan Sista Ferida Rotua Butar Butar S.Ikom., M.M. yang telah berproses bersama dan memberi semangat selama proses studi.
13. Terima kasih kepada Fikriyah Rasyad S.Pi., M.P., M.Sc. dan teman-teman lainnya serta semua pihak yang telah mendukung penulis hingga tidak dapat dituliskan satu per satu.

Semoga Allah *Subhaanahu Wa Ta'aala* memberikan balasan atas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, terutama dalam lingkungan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie serta seluruh pihak yang membutuhkan.

Jakarta, Agustus 2021

Gery Azhari Putera

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

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

Nama : Gery Azhari Putera
NIM : 2191001002
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : STRATEGI BISNIS PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER
PERAWANG MILL UNTUK MEMPERTAHANKAN
PENJUALAN DAN MENINGKATKAN LABA

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 BISNIS PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER PERAWANG
MILL UNTUK MEMPERTAHANKAN PENJUALAN DAN
MENINGKATKAN LABA**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti – Non Eksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media 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 : 23 Agustus 2021

Yang menyatakan,



Gery Azhari Putera

STRATEGI BISNIS PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER PERAWANG MILL UNTUK MEMPERTAHANKAN PENJUALAN DAN MENINGKATKAN LABA

Gery Azhari Putera

ABSTRAK

Berdasarkan laporan tahunan (INKP *Annual Report*, 2019), PT. Indah Kiat Pulp dan Paper (INKP) mengalami penurunan penjualan neto sebesar 3.4 % dan laba neto 53.4 % dari tahun sebelumnya. Penurunan diikuti oleh masa pandemi Covid-19 yang juga dapat mempengaruhi penjualan dan laba perusahaan. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif agar dapat menangkap fenomena yang terjadi melalui analisis kondisi terkini baik itu eksternal dan internal menggunakan Analisis PESTLE, Porter dan SWOT. Kemudian dirumuskan suatu tujuan, strategi, taktik, aksi, dan evaluasi atau kendali menggunakan kerangka kerja SOSTAC[®]. Data diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi publikasi laporan-laporan.

Hasil penelitian menggambarkan bahwa faktor strategis internal pada kekuatan (*Strengths*) dari INKP yang paling utama adalah kualitas produk dan efisiensi proses produksi, dan pada kelemahan (*Weakness*) adalah distribusi produk dan saluran distribusinya. Sementara itu faktor strategis eksternal pada peluang (*Opportunities*) yang paling utama adalah perubahan perilaku masyarakat untuk pemakaian masker, ketersediaan bahan baku dan kebijakan fiskal negara, dan pada ancaman (*Threats*) adalah penurunan permintaan kertas dan adaptasi teknologi. Menggunakan diagram kartesius SWOT didapatkan bahwa hasil EFAS dan IFAS berada pada kuadran strategi utama ST yaitu diversifikasi. Berdasarkan hasil analisis dapat dirumuskan tujuan strategis INKP yaitu melakukan diversifikasi produk berupa serat rayon viskosa dengan produk akhir masker dari bahan baku Pulp dalam 1 tahun dan penggeseran produksi dari 56 % kertas dan 43% pulp menjadi 45 % kertas, 34 % pulp, dan 20 % serat rayon dalam 3 tahun untuk mempertahankan nilai penjualan dan memperoleh peningkatan laba. Strategi tingkat korporasi adalah diversifikasi produk dengan strategi tingkat bisnis yaitu diferensiasi sesuai dengan Matriks *Generic* Porter. Investasi ini mempunyai CAPM bernilai 0.0708, NPV positif, dan IRR dengan laju 39.87%. Taktik dan aksi direncanakan menggunakan manajemen proyek dengan *Gantt Chart* dalam kurun waktu proyek 1 tahun pada aktivitas utama pembangunan lini produksi dan aktivitas pemasaran. Kendali dan evaluasi dilakukan melalui penerapan target melalui KPI sesuai dengan fungsi kerja dan EBIT dan EBITDA pada tingkat akhir secara keseluruhan produksi dan pemasaran.

Kata Kunci : PESTLE, SWOT, SOSTAC, Strategi, Bisnis

BUSINESS STRATEGY PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER PERAWANG MILL FOR MAINTAINING THE SALES AND INCREASING THE PROFIT

Gery Azhari Putera

ABSTRACT

According to the company annual report (INKP Annual Report, 2019), PT. Indah Kiat Pulp and Paper (INKP) experienced a decrease in net sales of 3.4% and net profit of 53.4% from the previous year. The decline was followed by the Covid-19 pandemic which could affect the company's sales and profits. The study was conducted using a descriptive approach in order to capture the phenomena that occur through analysis of current conditions both internal and external using PESTLE, Porter, and SWOT analysis. Then, formulate the company objective, strategy, tactics, action, and evaluation or control using the SOSTAC® framework based on the current situation analysis. Data are obtained from interviews, observations, documentation, and publication reports.

The results of the research describe that the predominant internal strategy factors on the Strengths of INKP are the product quality and production process efficiency, and the Weaknesses are product distribution and its distribution channels. Meanwhile, the predominant external strategic factors on Opportunities are people behavioral shifting in wearing masks, availability of raw materials and fiscal policy, and as for Threats are a decrease in fine paper demand and technology adaptation. Using the Cartesian SWOT diagram, it is found that the results of EFAS and IFAS are in the ST main strategy quadrant, which is Diversification. Based on the results of the analysis, it can be formulated that the objectives of the INKP strategy are to make rayon fiber with masks as the final product from pulp as the raw materials in 1 year and shifting production from 56% paper and 43% pulp to 45% paper, 34% pulp, and 20% rayon fiber in 3 years to maintain sales volume and gain increased profit. The corporate level strategy is a diversification product while the business level strategy is a differentiation product in accordance with Porter's Generic Matrix. This investment has a positive value of both CAPM and NPV while CAPM has 0.0708 value. As for the IRR, the rate of return is 39.87%. Planned tactics and actions using project management with Gantt Chart within a project period of 1 year in the main activities of building production lines and marketing. Control and evaluation are carried out through the implementation of targets through KPI in accordance with work functions and EBIT and EBITDA at the final level of overall production and marketing.

Keywords : PESTLE, SWOT, SOSTAC, Strategy, Business

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal.....	6
2.1.2 Analisis PESTLE.....	6
2.1.3 Analisis SWOT	8
2.1.4 Analisis Porter	9
2.1.5 Analisis Proyeksi Keuangan.....	11
2.1.6 Manajemen Strategi.....	15
2.1.7 Strategi Bersaing	16
2.1.8 Strategi Level Korporat dan Bisnis	19
2.1.9 Strategi Diferensiasi dan Diversifikasi.....	20
2.1.10 Promosi Penjualan Produk	22
2.1.11 Industri Kertas di Indonesia	22
2.2 Kerangka Pemikiran	23
2.3 Penelitian Terdahulu	25
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	29

3.1	Metode Penelitian.....	29
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.3	Teknik Pengumpulan Data	29
3.4	Instrumen Penelitian.....	30
3.5	Metode Analisis Data	30
3.6	Perencanaan Strategi Bisnis dan Pemasaran	31
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN		33
4.1	Profil Indah Kiat Pulp dan Paper Perawang Mill (INKP).....	33
4.1.1	Deskripsi Produk dan Lingkup Bisnis Kertas Multiguna Brand SiDU.....	34
4.1.2	Kertas Multiguna SiDU dan Kertas Multiguna lain Produksi INKP	35
4.2	Analisis Kondisi Terkini	36
4.2.1	Analisis Kondisi Eksternal untuk berdasarkan Analisis PESTEL	36
4.2.2	Analisis Kompetisi Pasar INKP dengan Model Lima Kekuatan Porter....	42
4.2.3	Analisis SWOT	47
4.2.4	Matriks BCG (<i>Growth-Share Matrix</i>).....	52
4.2.5	Matriks Internal Eksternal IE	53
4.2.6	EFAS dan IFAS dari Analisis SWOT	55
4.2.7	Matriks TOWS dan Diagram Kartesius SWOT	57
4.3	Analisis Ekonomi dan Proyeksi Keuangan	60
4.4	Rumusan Tujuan atau Objektif Strategi Bisnis INKP.....	64
4.5	Rumusan Strategi untuk Mencapai Objektif INKP	64
4.4.1	<i>Corporate Level Strategy</i>	64
4.4.2	<i>Business Level Strategy</i>	66
4.4.3	Strategi Pemasaran Masker dari Serat Rayon	68
4.6	Taktik yang Dapat Diterapkan untuk Mencapai Objektif INKP	72
4.7	Aksi atau <i>Action</i> yang Dapat Diterapkan INKP.....	75
4.8	Kendali dan Evaluasi yang Dapat Diterapkan INKP	78
4.9	Temuan dan Diskusi.....	78
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		82
5.1	Kesimpulan.....	82
5.2	Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA		86

LAMPIRAN A Pengambilan Data Primer	91
LAMPIRAN B Manajemen Proyek	96
LAMPIRAN C Analisis Ekonomi dan Proyeksi Keuangan.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Penjualan dan Laba Neto INKP	1
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran menggunakan SOSTAC® Framework.....	21
Gambar 4.1 Matriks BCG	52
Gambar 4.2 Matriks Internal-Eksternal.....	54
Gambar 4.3 Diagram Kartesius SWOT	59
Gambar 4.4 Matriks Strategi Generik Porter	67
Gambar 4.5 Contoh Masker dengan Filtrasi 95% atau N95	69
Gambar 4.6 Contoh Masker dengan Filtrasi 94% atau KF94	70
Gambar 4.7 Contoh Masker Medis (Surgical Mask)	70
Gambar 4.8 Gantt Chart Perencanaan Produksi Produk Diversifikasi	76
Gambar 4.9 Gantt Chart Perencanaan Marketing Produk Diversifikasi	77

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	22
Tabel 2.2 Analisis SWOT	29
Tabel 4.1 Faktor Daya Tarik Industri.....	53
Tabel 4.2 Faktor Kekuatan Bisnis.....	53
Tabel 4.3 IFAS Indah Kiat Perawang Mill	55
Tabel 4.4 EFAS Indah Kiat Perawang Mill	56
Tabel 4.5 Matriks TOWS.....	58
Tabel 4.6 Estimasi Kebutuhan Biaya Investasi.....	60
Tabel 4.7 Estimasi Kebutuhan Biaya Produksi.....	61
Tabel 4.8 Estimasi Kebutuhan Biaya Produksi.....	62
Tabel 4.9 Proforma Cash Flow	62
Tabel 4.10 Net Present Value	63
Tabel 4.11 Internal Rate of Return.....	63
Tabel 4.12 Modal Investasi	74
Tabel 4.13 Biaya Bahan Baku per Bulan	74
Tabel 4.14 Biaya Lainnya per Bulan.....	75