

**STRATEGI BISNIS PT. SURYA MAS AGUNG DALAM USAHA  
EKSPANSI PASAR DAN UPAYA PENGUASAAN PASAR**

**TESIS**

**OLEH :**

**RIMBA JAYA HUTAJULU**

**NIM : 8112400015**



	0742/03
	03-02-2003
	MM
	MM Hut S-1 1 (satu)

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN  
MARET 2002**

**STRATEGI BISNIS PT. SURYA MAS AGUNG DALAM USAHA  
EKSPANSI PASAR DAN UPAYA PENGUASAAN PASAR**

**TESIS  
diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya  
untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan  
program Magister Manajemen**

**OLEH:  
RIMBA JAYA HUTAJULU  
8112400015**

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN  
OKTOBER 2002**

Tesis oleh **Rimba Jaya Hutajulu** ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

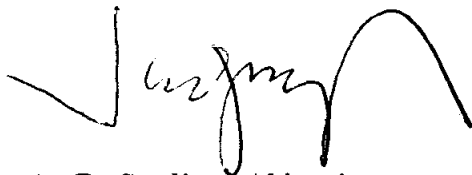
Surabaya, 01 Oktober 2002

Pembimbing

**(Hadi Satyagraha, Ph.D)**

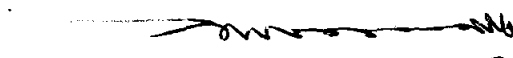
**Tesis ini telah diuji dan dinilai**  
**Oleh Panitia Penguji pada**  
**Program Pasca Sarjana Unika Widya Mandala Surabaya**  
**Pada tanggal 01 Oktober 2002**

**Panitia Penguji:**



1. **Dr Soedjono Abipraja**  
Ketua


2. **Hadi Satyagraha, Ph.D**  
Sekretaris



3. **Dr. Arsono Laksamana**  
Anggota

Tesis oleh **Rimba Jaya Hutajulu** ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 01 Oktober 2002

Dewan Penguji:



**Dr. Soedjono Abipraja, Ketua**

**Hadi Satyagraha, Ph.D, Anggota**



**Dr. Arsono Laksamana, Anggota**

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana



**Prof. E. Sadtono, Ph.D.**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan Tesis berjudul: **Strategi Bisnis PT. Surya Mas Agung Dalam Usaha Ekspansi Pasar Dan Upaya Penguasaan Pasar**. Penelitian ini bertujuan untuk menetapkan strategi ekspansi pasar yang tepat bagi PT. Surya Mas Agung dalam menguasai pasar serta untuk menetapkan perencanaan dan bentuk pelaksanaan atas pilihan strategi ekspansi pasar yang tepat bagi PT. Surya Mas Agung.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian dari syarat-syarat yang ditentukan guna menyelesaikan pendidikan sarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Katolik Widya Mandala Suarabaya.

Penulis menyadari bahwa bantuan dan dukungan berbagai pihak sangatlah berperan dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini. Untuk itu dengan penuh rasa hormat penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, terutama kepada:

1. Bapak Hadi Satyagraha, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Seluruh Management PT Surya Mas Agung yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut.

3. Seluruh jajaran dosen Pasca Sarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah mendidik serta memberi pengarahan kepada penulis selama masa perkuliahan.
4. Kepada *Bapa' dan Mama' dan abang-abang di Medan dan Jakarta* yang selalu mendampingi dengan Doa dan mendukung sepenuhnya kegiatan perkuliahan penulis.
5. Semua rekan-rekan Angkatan I Program MM Widya Mandala dan seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam diskusi, sumbang saran, dan masukan-masukan sehingga karya tulis ini dapat diselesaikan.

Disadari pula bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan pendapat yang bersifat membangun akan diterima untuk melengkapi karya tulis ini. Semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi pembaca khususnya yang berminat di dalam ilmu *Bisnis Strategy Management*.

Surabaya, Oktober 2002

Penyusun

Rimba Jaya Hutajulu  
8112400015

## RINGKASAN

Tesis ini meneliti bentuk strategi bisnis yang tepat dan pelaksanaannya bagi PT. X dalam usaha ekspansi pasar dan upaya penguasaan pasar industri vulkanisir.

Permasalahan yang diajukan adalah, (1) Bagaimanakah bentuk strategi ekspansi pasar yang tepat bagi PT. X untuk bersaing dan menguasai pasar dan (2) Bagaimanakah pelaksanaan strategi ekspansi pasar yang tepat bagi PT. X untuk menjangkau pasar dan menguasai pasar.

Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan bentuk usaha dari ekspansi pasar, bentuk diversifikasi usaha, *Matrix Product-Market* dari Ansoff, saluran distribusi dan pemasaran. Teori pendukung untuk menganalisa masalah ini adalah analisa matriks *Internal-Eksternal*, *SWOT*, *Grand Strategy* dan evaluasi bentuk pilihan strategi.

Penelitian ini memakai metode *deskriptif* dan memanfaatkan data bersifat kualitatif yang menggunakan subyek penelitian adalah manajemen PT. X dan konsumen perusahaan. Metode pengambilan data adalah dokumentasi dan wawancara untuk data dari manajemen dan instansi pemerintah.

Hasil pengukuran dan analisis matriks IE menunjukkan bahwa PT. X berada pada posisi 4 yaitu Pertumbuhan dengan strategi *Vertical Integrasi*. Analisis matriks *Grand Strategy* menempatkan PT. X pada posisi kuadran II. Sedangkan analisa pengukuran SAP dan ETOP pada matriks produk-pasar Ansoff menunjukkan pada posisi 4 yaitu strategi diversifikasi. Untuk menjangkau konsumen dan penguasaan pasar, diversifikasi usaha yang dapat dijalankan oleh PT. X adalah *vertical integration* dan *horizontal integration*. Bentuk strategi diversifikasi yang dapat memberikan kemudahan dan keuntungan bagi PT.X dalam melakukan ekspansi pasar adalah Integrasi Vertikal dengan bentuk *internal development*. Pembinaan dan pengembangan SDM dan produk merupakan faktor yang menunjang manajemen PT. X dalam implementasi strategi ekspansi pasar.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan memberikan kesimpulan bahwa PT. X dapat melakukan ekspansi pasar dengan pilihan strategi *vertical integration* dengan pilihan strategi adalah *internal development*. Bentuk pelaksanaan yang dapat dijalankan oleh manajemen dapat mengikuti pola (1)*Designing Organizational Structure*, (2)*Designing Control System* dan (3) *Matching Strategy, Structure and Controls*. Hal yang penting juga dalam pelaksanaan pendukung strategi adalah pembentukan Misi dan Goals perusahaan, penetapan target area ekspansi pasar, pembinaan manajemen dan SDM dan penetapan sistem dan prosedur untuk pembukaan cabang sebagai usaha ekspansi pasar

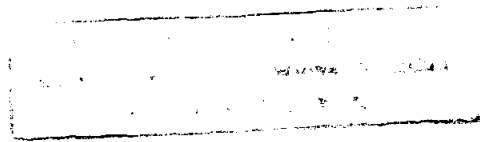


## **ABSTRACT**

*The purpose of this research at PT Bank Bali Tbk. Business Unit Surabaya is to define external corporate communication strategy to maintain customer and to gain new customers after its merger announcement.*

*Research method of this thesis is descriptive methodology using interview and observation to collect data. Premier data of this thesis comes from the managers of PT Bank Bali Tbk. Business Unit Surabaya; who are, Vice President Chief General Manager, Head Public Communication, General Manager Commercial Banking, General Manager Consumer, General Manager Individual and Manager Marketing Channel Business.*

*The result of this research shows PT Bank Bali Tbk. Strategy after merger announcement is to take "action" to always innovate, introduce new product, rapidity promotion, "one to one communication", etcetera. An external communication strategy should be based on three principal components: organization, the constituents, and message or image.*



## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN PERSYARATAN GELAR	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI	
UCAPAN TERIMA KASIH .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
RINGKASAN .....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Permasalahan .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Kerangka Penelitian .....	7
BAB 2. LANDASAN TEORI .....	9
2.1. Diversifikasi Usaha .....	9
2.1.1. Faktor Pendorong Diversifikasi Usaha .....	10
2.1.2. Matriks <i>Product – Market</i> dari Ansoff .....	12
2.1.3. Bentuk-bentuk dari Ekspansi. ....	15
2.1.3.1. <i>Merger dan Akuisisi</i> .....	16

2.1.3.2. Pengembangan Intern Perusahaan .....	16
( <i>Internal Development</i> )	
2.1.3.3. Aliansi .....	17
2.2. Saluran Distribusi dan Pemasaran .....	18
2.2.1. Pengertian Saluran Distribusi .....	18
2.2.2. Distribusi Fisik .....	20
2.2.3. Saluran-saluran Pemasaran .....	20
2.3. Pembukaan cabang sebagai jenis penguatan saluran distribusi .....	23
2.4. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal .....	24
2.4.1. Analisis SWOT sebagai alat Formulasi Strategi .....	24
2.4.2. Matriks Internal Eksternal (IE) .....	25
2.4.3. Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	26
2.5. Analisis Lingkup Industri .....	27
2.5.1. Ancaman Pendetang Baru .....	27
2.5.1.1. Skala Ekonomi .....	28
2.5.1.2. Differensiasi Produk .....	28
2.5.1.3. Kebutuhan Modal .....	28
2.5.1.4. Biaya Peralihan .....	28
2.5.1.5. Akses ke Distribusi .....	28
2.5.1.6. Kebijakan Pemerintah .....	29
2.5.2. Persaingan Antara Perusahaan .....	29
2.5.1.1. Perkembangan Industri .....	29
2.5.1.2. Biaya Peralihan .....	29
2.5.1.3. Kebutuhan Modal .....	30
2.5.1.4. Biaya Peralihan .....	30
2.5.3. Penentu Kekuatan Pembeli .....	30
2.5.3.1. Sensitivitas/Kepekaan Harga Pembeli .....	30
2.5.3.2. Daya Penawaran Relatif .....	30

2.5.4. Ancaman Produk Pengganti .....	32
2.5.5. Penentu Kekuatan Pemasok .....	33
2.6. Konsep Strategi .....	34
2.6.1. Strategi Bersaing Bagi Perusahaan Nasional dan Persaingan Global .....	37
2.6.2. Ekspor ke Pasar Ceruk .....	38
2.6.3. Lisensi/Kontrak Manufaktur .....	38
2.6.4. Usaha Patungan .....	39
2.6.5. Kantor Cabang .....	39
2.6.6. Anak Perusahaan Asing. ....	39
2.7. Variasi Strategi .....	40
2.7.1. Integrasi Ke Depan ( <i>Forward Integration</i> ) .....	40
2.7.2. Integrasi Ke Belakang ( <i>Backward Integration</i> ) .....	40
2.7.3. Integrasi Horisontal ( <i>Horizontal Integration</i> ) .....	42
2.7.4. Pengembangan Pasar ( <i>Market Development</i> ) .....	42
2.7.5. Pengembangan Produk ( <i>Product Development</i> ) .....	42
2.7.6. Penetrasi Pasar ( <i>Market Penetration</i> ) .....	43
2.7.7. Diversifikasi Konsentrik ( <i>Concentric Diversification</i> ) .....	43
2.7.8. Diversifikasi Konglomerat ( <i>Conglomerate Diversification</i> ) ..	44
2.7.9. Diversifikasi Horisontal ( <i>Horizontal Diversification</i> ) .....	44
2.7.10. Usaha Patungan ( <i>Joint Venture</i> ) .....	45
2.7.11. Pengurangan ( <i>Retrenchment</i> ) .....	45
2.7.12. Penciutan Bisnis .....	46
2.7.13. Likuidasi ( <i>Liquidation</i> ) .....	46
2.7.14. Kombinasi ( <i>Combination</i> ) .....	46
2.8. Evaluasi dari Pilihan-pilihan Strategi .....	47
5.1.1. Misi dan Tujuan Perusahaan .....	47
5.1.2. Kriteria Evaluasi Strategi .....	48

2.9. Pelaksanaan Strategi .....	47
2.9.1. <i>Designing Organizational Structure</i> .....	51
2.9.2. <i>Designing Control System</i> .....	51
2.9.3. <i>Matching Strategy, Structure and Controls</i> .....	51
2.9.4. <i>Managing Strategic Change Structure</i> .....	53
BAB 3. KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN .....	54
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	54
3.2. Industri Vulkanisir Sebagai Produk Substitusi .....	55
3.3. Profil Industri Vulkanisir Yang Berkembang .....	55
3.4. Analisis Fenomena Ekstern-Intern PT. Surya Mas Agung dan Pilihan Strategi .....	56
3.5. Penentuan Strategi dan Implementasi .....	56
BAB 4. METODE PENELITIAN .....	57
4.1. Rancangan Penelitian .....	57
4.2. Unit-unit Analisis .....	58
4.3. Sumber Data Dan Cara Memperoleh Data .....	59
4.4. Prosedur Pengambilan Dan Pengumpulan Data .....	62
4.5. Cara Analisis Data .....	62
4.6. Model <i>Critical Success Factor</i> .....	63
4.7. Pembobotan <i>Model Critical Succes Factor</i> .....	67
BAB 5. ANALISIS HASIL PENELITIAN .....	69
5.1. Fenomena Intern Perusahaan .....	69
5.1.1. Unit Bisnis PT. Surya Mas Agung .....	72

5.1.2. Strategi Pemasaran .....	73
5.1.2.1 Segmentasi Pasar ( <i>Market Segmentation</i> ) .....	73
5.1.2.2. Pasar Sasaran ( <i>Target Market</i> ) .....	74
5.1.2.3. Penetapan Posisi ( <i>Positioning</i> ) .....	75
5.1.3. Program – Program Strategi Pemasaran .....	76
5.1.3.1. Strategi Produk/ Jasa .....	76
5.1.3.2. Strategi Distribusi. ....	79
5.1.3.3. Strategi Harga .....	80
5.1.3.4. Strategi Promosi .....	80
5.1.3.5. Strategi Penjualan Langsung .....	82
5.1.3.6. Sistim dan Laporan Keuangan .....	85
5.1.3.7. Proses Produksi. ....	88
5.2. Fenomena Esktern Perusahaan .....	89
5.2.1. Kondisi Perekonomian dan Dunia Usaha .....	89
5.2.2. Analisis Terhadap Pesaing .....	91
5.2.3. Potensi Pasar .....	96
5.2.4. Pilihan Pemasok .....	101
5.3. Hasil Analisis SWOT dan Pilihan Strategi Matriks TOWS .....	103
5.4. Hasil Analisis Metode IFE – EFE .....	107
5.5. Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	110
5.6. Analisis Matriks Intern Managerial Perusahaan .....	113
BAB 6. PEMBAHASAN .....	117
6.1. Pokok Bahasan Analisis Struktur Industri .....	117
6.1.1. Pendetang Baru. ....	117
6.1.2. Pesaing Industri .....	119
6.1.3. Kekuatan Pemasok .....	121
6.1.4. Kekuatan Pembeli .....	121

6.1.5. Substitusi .....	122
6.2. Pembahasan Analisis Matriks Ansoff .....	123
6.3. Evaluasi Strategi .....	126
6.3.1. <i>Critical Succes Factor</i> .....	126
6.3.2. <i>Desirability</i> .....	127
6.3.3. <i>Competitive Advantage</i> .....	128
6.3.4. <i>Feasibility dan Appropriateness</i> .....	128
6.4. Evaluasi Pilihan Strategi Ekspansi Pasar .....	131
6.5. Pelaksanaan Strategi .....	133
 BAB 7 SIMPULAN DAN SARAN .....	 140
7.1. Simpulan .....	140
7.2. Saran .....	142
 DAFTAR KEPUSTAKAAN .....	 143

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Tiga Dimensi dari <i>Corporate Scope</i> .....	10
2.2. <i>Product-Mission Matrix</i> .....	11
2.3. Matriks Ansoff .....	12
2.4. Saluran Distribusi .....	22
2.5. Tipe Saluran Pemasaran .....	23
2.6. Matriks TWOS .....	25
2.7. Model untuk Strategi Korporat .....	26
2.8. Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	27
2.9. Analisa Lingkungan Industri .....	30
2.10. <i>Strategies Deliberate And Emergent</i> .....	36
2.11. Pilihan Strategi Internasional .....	38
2.12. Variasi Strategi Integrasi .....	42
2.13. Kriteria Evaluasi Strategi .....	47
2.14. Strategy Implementation bagian dari <i>Strategic Planning Process</i> ...	51
3.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	52
5.1. Proses Vulkanisir .....	88
5.2. Pilihan strategi Matriks <i>TWOS</i> .....	106
5.3. Posisi PT. Surya Mas Agung pada Matriks IE untuk Strategi Korporat dari hasil analisis matriks IFE dan EFE .....	109
5.4. Posisi PT. Surya Mas Agung dalam Matriks <i>Grand Strategy</i> .....	112
5.5. Posisi PT. Surya Mas Agung pada Matriks IE untuk Strategi Korporat dari hasil analisis intra managerial perusahaan .....	116



6.1. Posisi PT. Surya Mas Agung pada *Ansoff's product-market matrix* ... 124

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Perbandingan Harga Ban Orisinil dan Vulkanisir .....	3
1.2. Jumlah Cabang PT. Surya Mas Agung Tahun 2001 .....	4
2.2. Kelebihan - Kekurangan <i>Merger</i> dan Akuisisi .....	16
2.3. Kelebihan - Kekurangan Pengembangan Intern Perusahaan .....	17
2.4. Kelebihan - Kekurangan Alliansi .....	17
4.1. Daftar Pengumpulan Data .....	50
4.2. Kekuatan dan Kelemahan PT. Surya Mas Agung. ....	52
4.3. Ancaman bagi PT. Surya Mas Agung. ....	52
4.4. Tabel Peluang bagi PT. Surya Mas Agung .....	53
5.1. Perkembangan jumlah kendaraan bermotor di Indonesia .....	70
5.2. Total konsumsi ban mobil menurut jenisnya, Tahun 1994 – 1998 ....	70
5.3. Unit Bisnis Strategik ( <i>Strategic Business Unit</i> ) PT. Surya Mas Agung .....	73
5.4. Kapasitas Produksi Vulkanisir Ban. ....	79
5.5. Kapasitas Produksi Vulkanisir Ban. ....	79
5.6. Persaingan Potongan Harga Secara Umum .....	80
5.7. Jumlah Armada Konsumen PT. Surya Mas Agung menurut Jenis usaha Otobis dan Non Otobis .....	86
5.8. Rasio-rasio Finansial PT. Surya Mas Agung Tahun 2000 – 2001 .....	87
5.9. Indikator Ekonomi Indonesia Tahun 1993-2004 .....	91
5.10. Jumlah Perusahaan Vulkanisir Indonesia 1999 – 2001 .....	92

5.11. Jumlah Kendaraan Bermotor Kota Besar Surabaya periode 1996 – 2000 .....	97
5.12. Pertambahan Jumlah Truk dari hasil penjualan tiap Merk di Surabaya .....	98
5.13. Jumlah Kendaraan di Indonesia tahun 1994 – 2000 .....	99
5.14. Jumlah Perusahaan Angkutan Jalan Raya menurut Propinsi dan dan JumlahPerusahaan Vulkanisir Tahun 2001 .....	100
5.15. Proyeksi Penjualan Ban di Pasar Lokal 1999 – 2003 .....	101
5.16. Hasil Analisis Kekuatan dan Kelemahan PT. Surya Mas Agung .....	107
5.17. Ancaman dan Peluang bagi PT. Surya Mas Agung. ....	108
5.18. Hasil Analisis Intra <i>Managerial</i> PT. Surya Mas Agung. ....	112
5.19. Ancaman dan Peluang bagi PT. Surya Mas Agung. ....	115
6.1. Evaluasi Bentuk Pilihan Strategi Ekspansi Pasar Bagi PT. Surya Mas Agung. ....	132

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Perbandingan Selisih Harga Ban Orisinil dan Vulkanisir .....	145
2. Angket/Kuesioner Penelitian .....	148
3. Laporan Keuangan. ....	171
4. Hasil Pengujian <i>Reliability</i> dan Test KMO .....	178
5. Perbandingan Harga Kompetitor Sistem Dingin .....	180