

PENGEMBANGAN STRATEGI BERBASIS SUMBER DAYA

TESIS

Oleh :

**THERESA PUNGKY VITRIESTITA
NIM : 8112409013**



	6633/11
	08-08-2011
No. BUKU	
NO. K	

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
SEPTEMBER 2010**

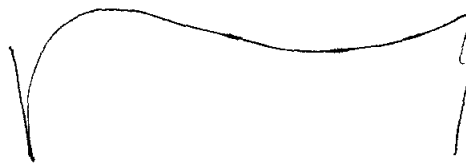
LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis berjudul “PENGEMBANGAN STRATEGI BERBASIS SUMBER DAYA” yang ditulis dan diajukan oleh THERESA PUNGKY VITRIESTITA, S.T. dengan nomor pokok mahasiswa 8112409013 telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 16 bulan September tahun 2010

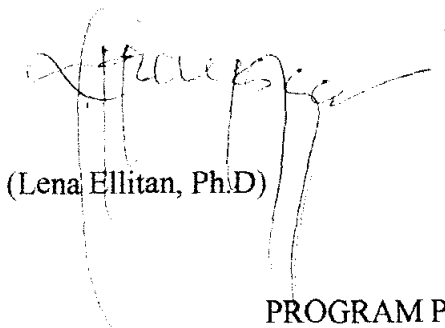
PANITIA PENGUJI

KETUA



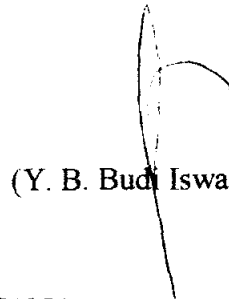
(Dr. Hermeindito Kaaro, M. M)

SEKRETARIS



(Lena Ellitan, Ph.D)

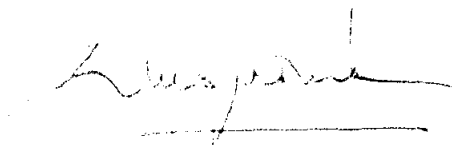
ANGGOTA



(Y. B. Budi Iswanto, Ph.D)

PROGRAM PASCASARJANA

DIREKTUR



(Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapapun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 16 September 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Theresa Pungky Vittiastita', with a stylized, flowing script.

(Theresa Pungky Vittiastita, S.T.)

NRP. 8112409013

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAKSI	viii
BAB 1: PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Formulasi Strategi	7
2.2. Analisa Strategis	11
2.3. Strategi Grand	15
2.4. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (SWOT)	18
2.4.1. Faktor Internal dan Eksternal	21
2.4.1.1. Analisis Lingkungan Internal	24
2.4.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal	25
2.5. Sumber Daya dan Perencanaan Berbasis Kompetensi (<i>Resource-based View</i>)	27

BAB 3: METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka Berfikir.....	33
3.2. Rancangan Penelitian	34
3.3. Metode Pengumpulan Data	35
3.3.1. Sumber Data	35
3.3.2. Desain Wawancara dan Pengamatan.....	37
3.3.2.1 Wawancara	37
3.3.2.2 Pengamatan	38
3.4. Metode Analisis Data	38

BAB 4: PAPARAN DATA DAN TEMUAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan	42
4.1.1. Sejarah Perusahaan	43
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan	43
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan	44
4.2. Proses Bisnis Perusahaan	46
4.3. Data Perusahaan	48
4.3.1. Aset Berwujud (Tangible Asset)	48
4.3.2. Aset Tidak Berwujud (Intangible Asset)	50

BAB 5: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Profil Narasumber	54
5.2. Tugas dan Tanggung Jawab Narasumber	55
5.3. Hasil Wawancara	56
5.3.1. Internal dan Eksternal Analisis	56

5.3.2. Sumber Daya dan Kapabilitas (<i>Resource-based View</i>)	64
5.3.3. Kompetensi Dalam Industri yang Sama	64
5.3.4. Pengembangan Strategi	67
5.4. Pembahasan Strategi	69
5.4.1. TOWS Matriks	69
5.4.2. Evaluasi Strategi	75
BAB 6: KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	77
6.2. Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	81
Lampiran	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Manajemen Stratejik	11
Gambar 2.2 Komponen Utama Proses Manajemen Strategi	12
Gambar 2.3 Matriks SWOT untuk Penentuan Strategi	15
Gambar 2.4 Diagram Analisis SWOT dan Grand Strategi	18
Gambar 2.5 SWOT-TOWS Matriks Untuk Analisis Strategi	19
Gambar 2.6 TOWS Matriks Untuk Perumusan Strategi	21
Gambar 2.7 Pendekatan Perencanaan Sumber Daya Pada Analisa Strategi..	29
Gambar 2.8 Perencanaan Berbasis Sumber Daya	32
Gambar 3.1 Kerangka Berfikir	33
Gambar 4.1 Proses Bisnis Perusahaan	48
Gambar 4.2 Kelompok Usia Karyawan	53

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Matriks TOWS	40
Tabel 3.2 Evaluasi Strategi	41
Tabel 4.1 Kinerja Keuangan Perusahaan	50
Tabel 4.2 Pembagian Karyawan Pada Departemen dan Bagiannya	51
Tabel 5.1 Profil Narasumber	54
Tabel 5.2 Tugas dan Tanggung Jawab Narasumber	55
Tabel 5.3 Tabulasi Analisis Faktor Internal dari Narasumber A, B, C	58
Tabel 5.4 Tabulasi Analisis Faktor Eksternal dari Narasumber A, B, C	62
Tabel 5.5 Tabulasi Sumber Daya dan Kapabilitas dari Narasumber A, B, C...	64
Tabel 5.6 Tabulasi Kompetitor dari Narasumber A, B, C	66
Tabel 5.7 Tabulasi Pengembangan Strategi dari Narasumber A, B, C	68
Tabel 5.8 TOWS Matriks	75
Tabel 5.9 Evaluasi dan Perumusan Strategi Baru	76

KATA PENGANTAR

KATA PENGANTAR

Rasa syukur tidak terhingga penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Mahakuasa atas terselesaikannya penelitian dan penulisan tesis ini. Penulisan ini tidak akan terwujud tanpa kekuatan yang diberikanNya selama ini. Tidak lupa penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Dosen pembimbing, Ibu Lena Ellitan, Ph.D., yang telah banyak membantu dalam mengarahkan dan memeriksa penyusunan penulisan penelitian ini.
2. Dosen penguji, Bapak Dr. Hermeindito Kaaro, M. M dan Bapak Y. B. Budi Iswanto, Ph.D., yang memberikan masukan yang berguna bagi pengembangan dan perbaikan penelitian.
3. Narasumber penelitian, Bapak Aruwan Soenardi dan Ibu Oktavia Soenardi, yang memperkenankan penulis memperoleh data dan melakukan pengamatan untuk melengkapi penelitian ini.
4. Direktur Pascasarjana, Ibu Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko, dan para staf administrasi, Fifi, Novi, Hari, yang membantu dan memfasilitasi keperluan administrasi bagi kebutuhan penulis selama menempuh masa studi Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya.
5. Orang tua penulis dan orang-orang terdekat dan terkasih yang menjadi motivator kuat dan memberi dorongan bagi terselesaikannya penulisan tesis ini.

6. Tidak lupa semua teman angkatan XVIII Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya. Para sahabat “team sukses”, Emoy, Maria, Henoy, Sinyo, Lili, Tomat, Indah, Putu, Nyonya, yang telah memberi warna bagi penulis selama menempuh masa studi Pascasarjana ini.

Sedemikian sehingga penulisan dan penelitian ini adalah hasil dari sebuah sinergi yang bermakna bagi kehidupan penulis.

Surabaya, 31 Agustus 2010

Penulis

ABSTRAK

ABSTRAK

Tesis ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan yang digunakan untuk memberikan alternatif rumusan strategi baru bagi pengembangan perusahaan. Pendekatan penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif metode studi kasus yang digunakan untuk mendapatkan hasil pengamatan serta data yang mendalam dan akurat dari obyek penelitian yang adalah sebuah perusahaan keluarga.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan strategi berbasis sumber daya internal dan eksternal dengan menggunakan alat analisis SWOT dan *Resource-based View* ini telah menghasilkan sebuah introspeksi dan evaluasi terhadap strategi perusahaan yang sudah ada sebelum pada akhirnya dilakukan perumusan strategi baru. Dari penelitian ini telah dihasilkan rumusan strategi-strategi baru yang dikembangkan dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan hambatan berbasis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Kata kunci: Analisis SWOT, *Resource-based View*, perumusan strategi perusahaan.

ABSTRACT

This thesis aims to evaluate the strategies that have been done by companies that used to give an alternative formulation of new strategies for the development of the company. Research approach using qualitative research case study method used to obtain the results of observation and in-depth and accurate data from the research object is a family enterprise.

The results showed that the formulation of strategies based on internal and external resources by using SWOT analysis and the Resource-based View has produced a strategy of introspection and evaluation of existing companies before finally done the formulation of new strategies. From this research has generated the formulation of new strategies being developed by considering the strengths, weaknesses, opportunities and constraints of resource-based companies.

Keywords: SWOT analysis, Resource-based View, formulation of corporate strategic.