

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BRIKET ARANG BATOK KELAPA DI PT NUDIRA SUMBER DAYA INDONESIA

MAULANA RAUSYAN FIKRI



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Briket Arang Batok Kelapa di PT Nudira Sumber Daya Indonesia” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Maulana Rausyan Fikri
K1501221045



RINGKASAN

MAULANA RAUSYAN FIKRI. Strategi Pengembangan Bisnis Briket Arang Batok Kelapa di PT Nudira Sumber Daya Indonesia. Dibimbing oleh HARIANTO dan ZENAL ASIKIN.

Indonesia menempati posisi pertama dunia dalam ekspor briket arang batok kelapa (HS Code 440290) dengan nilai USD 340,8 juta dan pangsa pasar 22,7 persen pada tahun 2024. PT Nudira Sumber Daya Indonesia, produsen dan eksportir berbasis di Bogor dengan fasilitas produksi di Sukabumi, menghadapi tantangan struktural berupa penurunan ekspor briket shisha sebesar 74 persen dari puncak 19 FCL (2021) menjadi 5 FCL (2023–2024), lonjakan harga bahan baku dari Rp6.000 menjadi Rp17.000 per kilogram, serta persaingan ketat dari sekitar 350 produsen aktif dengan kekuatan tawar pembeli internasional yang tinggi dan biaya perpindahan pemasok yang sangat rendah.

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi proses bisnis, menganalisis faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, serta menetapkan prioritas strategi pengembangan bisnis. Desain mixed method sequential diterapkan melalui Value Chain Analysis (VCA), kerangka VRIO berbasis Resource-Based View (RBV), PESTEL, dan Porter's Five Forces untuk analisis kualitatif, serta Matriks IFE-EFE, IE, SWOT-TOWS, dan QSPM untuk analisis kuantitatif. Data diperoleh dari lima narasumber melalui purposive expert judgment sampling.

Evaluasi VCA mengidentifikasi sistem pengendalian mutu (43 dokumen SMM, standar ASTM D1762-84), pemasaran berbasis canvassing langsung, dan Nudira Learning Center (NLC) sebagai aktivitas unggulan, sementara utilisasi kapasitas 30 persen menjadi kelemahan utama. Analisis VRIO atas 19 sumber daya mengidentifikasi sembilan Sustained Competitive Advantage, mencakup keahlian Direktur Utama beserta jejaring Kemendag dan HIPBAKI, model bisnis agregasi ekspor terintegrasi, NLC sebagai satu-satunya lembaga SDM bersertifikasi BNSP di industri briket, dan jaringan buyer di 15+ negara. Skor IFE sebesar 3,6296 mencerminkan posisi internal yang kuat.

Analisis PESTEL dan Porter's Five Forces menghasilkan skor EFE 3,6190 dengan peluang utama berupa Peta Jalan Hilirisasi Kelapa 2025–2045 Bappenas dan pertumbuhan pasar hookah global (CAGR 5 persen). Posisi Sel I Matriks IE (Grow and Build) merekomendasikan strategi intensif dan integratif. Dari 14 alternatif SWOT-TOWS, QSPM menetapkan ST2 — Stabilisasi Pasokan Bahan Baku melalui Diversifikasi Sumber dan Kemitraan Jangka Panjang — sebagai prioritas utama (TAS 7,1993), diikuti SO1 (TAS 6,7993) serta SO2 dan SO4 (TAS 6,3994). Strategi diimplementasikan dalam tiga gelombang (0–12 bulan, 1–3 tahun, 3–5 tahun) guna memperkuat ketahanan pasokan, memperluas pasar ekspor, dan membangun ekosistem bisnis jangka panjang.

Kata kunci: briket arang batok kelapa, QSPM, rantai nilai, strategi pengembangan bisnis, VRIO

@Hak cipta milik IPB University

SUMMARY

MAULANA RAUSYAN FIKRI. Business Development Strategy for Coconut Shell Charcoal Briquettes at PT Nudira Sumber Daya Indonesia. Supervised by HARIANTO and ZENAL ASIKIN.

Indonesia ranks first globally in coconut shell charcoal exports (HS Code 440290) with an export value of USD 340.8 million and a 22.7 percent market share in 2024. PT Nudira Sumber Daya Indonesia, a Bogor-based producer and exporter with production facilities in Sukabumi, faces structural challenges including a 74 percent decline in shisha briquette exports from 19 FCLs (2021) to 5 FCLs (2023–2024), raw material price surges from IDR 6,000 to IDR 17,000 per kilogram, and intense competition from approximately 350 active producers with high international buyer bargaining power and minimal supplier switching costs.

This study aimed to evaluate business processes, analyze internal and external strategic factors, formulate alternative strategies, and determine priority business development strategies. A sequential mixed-method design was applied, combining qualitative analysis through Value Chain Analysis (VCA), VRIO framework based on Resource-Based View (RBV), PESTEL, and Porter's Five Forces, with quantitative analysis through IFE-EFE matrices, IE Matrix, SWOT-TOWS, and QSPM. Data were collected from five expert informants using purposive sampling.

VCA evaluation identified documented quality control (43 SMM documents, ASTM D1762-84 standard), direct canvassing-based marketing, and Nudira Learning Center (NLC) as outstanding activities, while 30 percent capacity utilization and supplier dependency were the primary weaknesses. VRIO analysis of 19 resources identified nine Sustained Competitive Advantages, including the Director's expertise and institutional network with the Ministry of Trade and HIPBAKI, a unique integrated aggregate export business model, NLC as the industry's only BNSP-certified human resource development platform, and an international buyer network spanning 15+ countries. The IFE score of 3.6296 indicates a strong internal position.

External analysis via PESTEL and Porter's Five Forces yielded an EFE score of 3.6190, with key opportunities from Bappenas' Coconut Downstream Roadmap 2025–2045 and global hookah market growth (CAGR 5 percent). Combined scores placed PT Nudira in IE Matrix Cell I (Grow and Build). Of 14 SWOT-TOWS alternative strategies, QSPM ranked ST2 — Raw Material Supply Stabilization through Source Diversification and Long-term Partnerships — as top priority (TAS 7.1993), followed by SO1 (TAS 6.7993) and SO2 and SO4 (TAS 6.3994 each). Implementation is structured in three waves (0–12 months, 1–3 years, 3–5 years) to strengthen supply resilience, expand export markets, and build a long-term business ecosystem.

Keywords: business development strategy, coconut shell charcoal briquette, QSPM, value chain, VRIO



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS BRIKET ARANG BATOK KELAPA DI PT NUDIRA SUMBER DAYA INDONESIA

MAULANA RAUSYAN FIKRI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Asep Taryana, S.TP, M.M.
2. Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng.

Judul Tesis : Strategi Pengembangan Bisnis Briket Arang Batok Kelapa
di PT Nudira Sumber Daya Indonesia
Nama : Maulana Rausyan Fikri
NIM : K1501221045

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S.

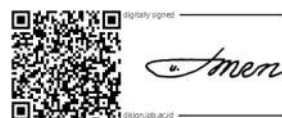
Pembimbing 2:
Dr. Zenal Asikin, S.E, M.Si.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 6 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat-Nya Penulis dapat menyelesaikan usulan penelitian yang berjudul Strategi Pengembangan Bisnis Briket Arang Batok Kelapa di PT Nudira Sumber Daya Indonesia. Usulan ini merupakan salah satu syarat untuk melaksanakan penelitian di Program Studi Manajemen dan Bisnis Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S selaku Dosen Pembimbing I, Dr. Ir. Zenal Asikin, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II, istriku Winny Novyanti dan kedua putriku Aleesha dan Afiza serta kepada semua pihak yang turut memberikan saran dan kritik serta *support* dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari masih ada keterbatasan sehingga dalam tulisan ini masih terdapat banyak kekurangan. Meskipun demikian, usulan penelitian ini telah dipersiapkan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian yang dimaksudkan. Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

Maulana Rausyan Fikri

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Teoritis	6
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu	15
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian	18
III METODE	20
3.1 Desain Penelitian	20
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian	20
3.3 Subjek dan Objek Penelitian	21
3.4 Metode Pengambilan Sampel	21
3.5 Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data	22
3.6 Metode Analisis Data	23
3.7 Uji Keabsahan Data	25
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran Umum PT Nudira Sumber Daya Indonesia	26
4.2 Evaluasi Proses Bisnis: Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain Analysis</i>)	29
4.3 Analisis Internal: Evaluasi Sumber Daya dan Kapabilitas dengan Kerangka VRIO	39
4.4 Analisis Eksternal Meso: <i>Porter's Five Forces</i>	42
4.5 Analisis Eksternal Makro: PESTEL	45
4.6 Identifikasi Faktor Strategis Kunci	48
4.7 Matriks IFE dan EFE (<i>Input Stage</i>)	54
4.8 Matriks IE dan Analisis SWOT-TOWS (<i>Matching Stage</i>)	59
4.9 Matriks QSPM (<i>Decision Stage</i>)	64
4.10 Implikasi Manajerial	70
V SIMPULAN DAN SARAN	77
5.1 Simpulan	77
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	82
RIWAYAT HIDUP	117



DAFTAR TABEL

1	Produksi kelapa Indonesia tahun 2020-2024	1
2	Ekspor HS <i>code</i> 440290 tahun 2024	2
3	Volume ekspor produk PT Nudira Sumber Daya Indonesia tahun 2019-2024	3
4	Penelitian terdahulu	16
5	Profil narasumber penelitian	21
6	Matriks pengumpulan data per tahap analisis	22
7	Metode analisis data per tahapan	24
8	Volume ekspor PT Nudira Sumber Daya Indonesia tahun 2019–2024 (dalam FCL 40 <i>feet</i>)	28
9	Rekapitulasi pengiriman tertunda PT Nudira Sumber Daya Indonesia tahun 2019–2024 (dalam FCL)	29
10	Hasil analisis VRIO PT Nudira Sumber Daya Indonesia	40
11	Identifikasi faktor kekuatan internal PT Nudira Sumber Daya Indonesia	49
12	Identifikasi faktor kelemahan internal PT Nudira Sumber Daya Indonesia	50
13	Identifikasi faktor peluang eksternal PT Nudira Sumber Daya Indonesia	51
14	Identifikasi faktor ancaman eksternal PT Nudira Sumber Daya Indonesia	52
15	Matriks internal factor evaluation (IFE) PT Nudira Sumber Daya Indonesia	54
16	Matriks external factor evaluation (EFE) PT Nudira Sumber Daya Indonesia	57
17	Matriks SWOT-TOWS PT Nudira Sumber Daya Indonesia	60
18	Rekap <i>Total Attractiveness Score</i> (TAS) per Responden — Matriks QSPM PT Nudira Sumber Daya Indonesia	65
19	Rangkuman prioritas strategi berdasarkan TAS rata-rata — matriks QSPM PT Nudira Sumber Daya Indonesia	66
20	Peta jalan implementasi strategis	70

DAFTAR GAMBAR

1	Berbagai bentuk dan ukuran briket arang batok kelapa	8
2	<i>Value Chain Analysis</i>	10
3	Kerangka evaluasi VRIO	12
4	Kerangka <i>Porter's Five Forces</i>	13
5	Kerangka matriks analisis strategi SWOT	14
6	Matriks IE	15
7	Peta posisi penelitian terdahulu	17
8	Kerangka pemikiran penelitian	19
9	Foto tampak depan pabrik Sukabumi	27
10	Struktur organisasi PT Nudira Sumber Daya Indonesia	27
11	Proses bisnis arang batok kelapa	29
12	<i>Factory chart dan quality plan flow</i>	32
13	Hasil <i>self-heating test</i> dan grafik <i>temperature profile</i>	34
14	Alur proses bisnis ekspor briket arang batok kelapa	35
15	Matriks IE	59



DAFTAR LAMPIRAN

1	Instrumen Wawancara Mendalam Value Chain Analysis (VCA)	83
2	Instrumen Wawancara Mendalam Porter's Five Forces	92
3	Instrumen Wawancara Mendalam PESTLE	106
4	Rekap Hasil Matriks IFE dan EFE PT Nudira Sumber Daya Indonesia	113
5	Olahan QSPM Rekap Total Attractiveness Score (TAS) per Responden	115
6	Rangkuman Prioritas Akhir QSPM Urutan dari TAS Rata-rata Tertinggi	116

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.