



**FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI
KOMPETITIF UNTUK PENINGKATAN PANGSA PASAR DAN
KEBERLANJUTAN BISNIS
(STUDI KASUS PADA DIVISI ANIMAL NUTRITION AND
HEALTH (ANH) PT. XUZ DALAM INDUSTRI PAKAN
TERNAK UNGGAS)**

CAPSTONE PROJECT

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

Eko Susanto Wahono
55124120020

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**



**FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI
KOMPETITIF UNTUK PENINGKATAN PANGSA PASAR DAN
KEBERLANJUTAN BISNIS
(STUDI KASUS PADA DIVISI ANIMAL NUTRITION AND
HEALTH (ANH) PT. XUZ DALAM INDUSTRI PAKAN
TERNAK UNGGAS)**



CAPSTONE PROJECT

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA
Eko Susanto Wahono
55124120020

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Formulasi dan implementasi strategi kompetitif untuk Peningkatan Pangsa Pasar dan keberlanjutan Bisnis : Studi Kasus pada Divisi Animal Nutrition and Health (ANH) PT. XUZ dalam Industri Pakan Temak Unggas

Bentuk Tesis : Capstone Project

Nama : Eko Susanto Wahono

NIM : 55124120020

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 05 Januari 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Capstone ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

Jakarta, 10 Februari 2026



(Eko Susanto Wahono)

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Formulasi dan Implementasi Strategi Kompetitif untuk Peningkatan Pangsa Pasar dan keberlanjutan Bisnis (Studi kasus Pada Devisi Animal Nutrition and Health (ANH) PT.XUZ dalam Industri Pakan Ternak Unggas).

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Eko Susanto Wahono

NIM : 55124120020

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 05 Januari 2026

Mengesahkan Pembimbing

300126

(Dr. Janfry Sihite, SE,M.S.M)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen

(Dr. Nurul Hidayah M.Si, Ak)

(Dr. Lenny Christina Nawangsari MM)

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : EKO SUSANTO WAHONO
NIM : 55124120020
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : FORMULASI DAN IMPLEMENTASI STRATEGI KOMPETITIF UNTUK
PENINGKATAN PANGSA PASAR DAN KEBERLANJUTAN BISNIS (STUDI
KASUS PADA DIVISI ANIMAL NUTRITION AND HEALTH (ANH) PT. XUZ
DALAM INDUSTRI PAKAN TERNAK UNGGAS)
Hasil Pengecekan Turnitin : 7%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi Turnitin dengan hasil presentase kemiripan sebesar 7% dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 19 February 2026
Kepala Biro Perpustakaan



UNIVERSIT
MERCU BUANA

Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/Februari/19/0000000808/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Capstone Project ini dengan judul **“Formulasi dan Implementasi Strategi Kompetitif untuk Peningkatan Pangsa Pasar dan Keberlanjutan Bisnis (Studi Kasus pada Divisi Animal Nutrition and Health (ANH) PT. XUZ dalam Industri Pakan Ternak Unggas).”** Capstone Project merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Didalam proses penulisan Capstone Project ini, Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng. Rektor Universitas Mercubuana yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk belajar dan tersedianya fasilitas belajar mengajar yang baik.
2. Dr. Janfry Sihite, SE.M.S.M selaku dosen pembimbing Capstone Project atas semua arahan, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat-nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Capstone Project ini sehingga Capstone Project ini dapat diselesaikan.
3. Dr. Nurul Hidayah M.Si, AK Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
5. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana yang telah memberikan pelajaran dan ilmu yang bermanfaat bagi penulis untuk menunjang penyelesaian Capstone Project ini.
6. Manajemen dan Karyawan PT.XUZ dan Divisi ANH, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Pihak eksternal (Customer Layer, Customer Feed mill, Principal dan Akademisi) yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

8. Teristimewa, keluarga tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral dan motivasi yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Capstone Project ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Capstone Project ini. Akhir kata, semoga Capstone Project ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.



Jakarta, 05 Januari 2026

(Eko Susanto Wahono)

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

ABSTRAK

Projek capstone ini membahas keterbatasan penetrasi pasar pada divisi Animal Nutrition and Health PT Mensa. Penelitian ini merumuskan strategi untuk memperluas pangsa pasar dan memperkuat keberlanjutan bisnis. Metodologi penelitian menggabungkan wawancara kualitatif dengan analisis data kuantitatif. Peneliti menggunakan alat analisis seperti Resource Based View dan Quantitative Strategic Planning Matrix. Hasil menunjukkan keuntungan dari integrasi rantai pasok dan layanan penguncian formula. Persyaratan kepercayaan yang tinggi menciptakan hambatan bagi pesaing baru. Divisi ini memperoleh skor IFAS 3.00 dan skor EFAS 2.75. Analisis mengidentifikasi strategi Total Solution and Technical Intimacy sebagai pilihan terbaik. Strategi ini mencapai skor daya tarik 6.2. Langkah tersebut mengatasi stagnasi pasar melalui integrasi vertikal dan horizontal. Pendekatan ini membangun loyalitas pabrik pakan skala menengah dan kecil. Strategi ini meningkatkan efisiensi peternak dan mendukung Sustainable Development Goals. Kerangka kerja ini mengarahkan divisi menuju pangsa pasar 20 persen pada tahun 2030.

Kata Kunci: Strategi kompetitif, Resource-Based View (RBV), Porter's Five Forces, SWOT, TOWS Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

ABSTRACT

This study addresses limited market penetration in the Animal Nutrition and Health division of PT Mensa. The research formulates strategies to expand market share and strengthen business sustainability. The methodology combines qualitative interviews with quantitative data analysis. It uses tools like the Resource Based View and the Quantitative Strategic Planning Matrix. Results show advantages from supply chain integration and formula locking services. High trust requirements create barriers for new competitors. The division earns a 3.00 IFAS score and a 2.75 EFAS score. The analysis identifies the Total Solution and Technical Intimacy strategy as the optimal choice. This strategy achieves a 6.2 attractiveness score. It addresses market stagnation through vertical and horizontal integration. The approach builds loyalty in small feed mills and improves farmer efficiency. This strategy supports Sustainable Development Goals. The framework directs the division toward a 20 percent market share by 2030.

Keywords : Competitive strategy, Resource-Based View (RBV), Porter's Five Forces, SWOT, TOWS Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SIMILARITY CHECK	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB I - EXECUTIVE SUMMARY	1
BAB II - ORGANIZATIONAL PROFILE	3
2.1 Gambaran Umum	3
2.2 Struktur Perusahaan	4
2.3 Struktur Organisasi Perusahaan	6
2.4 Visi dan Misi	6
BAB III - PROJECT BACKGROUND & PROBLEM STATEMENT	8
3.1 Latar Belakang	8
3.2 Analisis Industri dan Posisi Pasar	12
3.3 Market Share dan Posisi Perusahaan	13
3.3.1 Market Share Perusahaan	13
3.3.2 Posisi perusahaan di Industri	16
3.4 Identifikasi Permasalahan Utama dan Implikasi	18
3.5 Tujuan dan Manfaat Proyek	18
3.5.1 Tujuan Proyek	18
3.5.2 Manfaat Proyek	19
BAB IV - LITERATURE REVIEW	20
4.1 Teori dan Konsep Relevan	20
4.1.1 Strategi Kompetitif	20
4.1.2 Strategi Integrasi Vertikal	20

4.1.3 Strategi Integrasi Horizontal	21
4.1.4 Cross Selling	21
4.1.5 SWOT Analisis	22
4.1.6 TOWS Matrix	22
4.1.7 Porter Five Forces	22
4.1.8 Resource Based View (RBV)	23
4.1.9 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	23
4.2 Kajian Penelitian Terdahulu	23
BAB V - METHODOLOGY & WORK PLAN	39
5.1 Pendekatan Penelitian	39
5.2 Desain Penelitian	39
5.3 Sumber Data	39
5.4 Teknik Pengumpulan Data	40
5.5 Teknik Analisis Data	40
5.6 Validitas dan Reliabilitas Data	42
5.7 Rencana pelaksanaan	43
BAB VI - ANALYSIS, RESULT & DISCUSSION	44
6.1 Analisa RBV	44
6.2 Analisa Porter Five Force	62
6.3 TOWS Matrix	67
6.4 Analisa SWOT	72
6.5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	75
6.6 Hasil Analisis	77
6.7 Diskusi & implikasi manajerial	78
BAB VII - CONCLUSION & RECOMMENDATION	80
7.1 Kesimpulan	80
7.2 Rekomendasi	80
7.3 Rencana Implementasi	81

7.3.1 Roadmap Implementasi 2025 sampai 2030	81
7.3.2 Indikator Keberhasilan dan Mekanisme Monitoring	82
7.3.3 Tata Kelola Pelaksanaan Owner dan Akuntabilitas	82
7.3.4 Risiko Implementasi dan Mitigasi	82
7.4 Keterbatasan dan Saran Penelitian Lanjutan	83
DAFTAR PUSTAKA	84



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR DAN FOTO

Gambar 2.2.1. Struktur Perusahaan PT. XUZ	5
Gambar 2.3.1. Struktur organisasi PT. XUZ Divisi ANH	6
Gambar 3.1.1 Data GPMT 2024 Situasi Industri Pakan 2024	8
Gambar 3.1.2 Tren Peningkatan Konsumsi Daging Ayam	9
Gambar 3.1.3 Tren Produksi Pakan Ternak Unggas Nasional	9
Gambar 3.5 Sales Performance 2020 – 2025	15
Gambar 5.1 Kerangka Tahapan Analisis Data	41
Gambar 1.1 Diskusi Technical Formulasi Pakan	185
Gambar 1.2. Diskusi penggunaan probiotik dari EW Nutrition	185
Gambar 1.3. Diskusi penggunaan mycotoxin Binder, Nutritionist Mensa	186
Gambar 1.4. presentasi premix vitamin di Feedmill di Purwakarta	186
Gambar 1.5. Presentasi produk Enzym dan Mycotoxin Binder di Feedmill	187
Gambar 1.6. Diskusi formulasi pakan tilapia dan Broiler dengan Feedmill	187
Gambar 1.7. Necropsi / bedah bangkai ayam di Feedmill	188
Gambar 1.8. ANH team visit ke DSM Plant	188

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Kapasitas Produksi Feedmill Integrator per tahun	10
Tabel 3.2 Formulasi Pakan Ayam	12
Tabel 3.3.1 Produksi Pakan Poultry Nasional Indonesia 2019–2025	13
Tabel 3.3 Data Kapasitas Produksi Feedmill Integrator	14
Tabel 3.4 Harga Market Pakan Ternak Unggas Jadi Pada Q4 2025	14
Tabel 3.5 Market Share Feed Additive PT.XUZ divisi ANH 2020-2025	15
Tabel 4.1 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 5.1 Sumber Data	40
Tabel 5.2 Jadwal Rencana Pelaksanaan projek capstone	43
Tabel 6.1 Hasil Analisa RBV Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	44
Tabel 6.2 Hasil Analisa RBV Keunggulan Kompetitif Sementara	53
Tabel 6.3 Hasil Analisa RBV Patias Kompetitif	57
Tabel 6.4 Hasil Analisa Porter Five Forces	62
Tabel 6.5 Hasil Analisa IFAS	67
Tabel 6.6 Hasil Analisa EFES	68
Tabel 6.7 Hasil Analisa TOWS Matrix	69
Tabel 6.8 Hasil Analisa internal Strength dan Weakness	72
Tabel 6.9 Hasil Analisa eksternal Opportunity dan Threats	74
Tabel 6.10 Hasil Analisa QSPM	75
Tabel 7.1 Estimasi Sales dan Market Share ANH Periode 2026–2030	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran - Instrumen Wawancara	89
Lampiran - Hasil Wawancara	103
Lampiran - Foto Kegiatan Marketing	109
Lampiran – Transkrip Bimbingan	193
Riwayat Hidup Peneliti (CV)	255



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA