



TRANSFORMASI STRATEGI MODEL BISNIS PASKA MERGER (STUDI KASUS PT FITS DAN PT SERAMBI BOTANI)

VIDI FIRDAUS WALUYA



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

- 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 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.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Transformasi Strategi Model Bisnis Paska Merger (Studi Kasus PT FITS dan PT Serambi Botani)” 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, Mei 2026

Vidi Firdaus Waluya
K1501241093

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.



RINGKASAN

VIDI FIRDAUS WALUYA. Transformasi Strategi Model Bisnis Paska Merger (Studi Kasus PT FITS dan PT Serambi Botani). Dibimbing oleh UJANG SUMARWAN dan SUFRIN HANNAN.

Pertumbuhan pesat industri pangan fungsional di pasar berkembang membuka peluang yang sangat besar. Namun, banyak perusahaan yang terafiliasi dengan universitas masih kesulitan mengubah inovasi berbasis riset menjadi hasil komersial yang berkelanjutan. Studi ini mengkaji kasus PT FITS Mandiri dan PT Serambi Botani, dua entitas yang terkait dengan universitas di Indonesia, yang mengalami kinerja keuangan yang terus kurang optimal meskipun beroperasi di sektor dengan pertumbuhan tinggi dan memiliki *pipeline* inovasi yang kuat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab struktural dari kinerja yang kurang optimal tersebut, serta merancang kerangka transformasi model bisnis pasca-merger yang dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini menggabungkan data primer dari wawancara manajerial dan data sekunder dari laporan keuangan serta dokumen strategis selama periode 2015–2024.

Analisis dilakukan menggunakan berbagai alat strategi yang komprehensif, termasuk *Resource-Based View (RBV)*, *VRIO*, *Value Chain Analysis*, *PESTEL*, *Porter's Five Forces*, *SWOT*, *Blue Ocean Strategy*, serta *Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada kurangnya inovasi, melainkan pada ketidaksesuaian antara pengembangan produk berbasis riset dengan validasi pasar, strategi portofolio, sistem distribusi, dan struktur tata kelola.

Merger diposisikan bukan sekadar sebagai konsolidasi operasional, melainkan sebagai *enabler* strategis untuk melakukan rekonfigurasi model bisnis. Transformasi yang diusulkan menekankan pada validasi produk–pasar, rasionalisasi portofolio, distribusi *multi-channel* yang terintegrasi, serta penyelarasan tata kelola untuk mendorong pergeseran dari entitas berbasis riset menjadi platform pangan fungsional yang berorientasi pasar.

Studi ini berkontribusi pada literatur dengan menawarkan kerangka terintegrasi yang menghubungkan inovasi model bisnis dan transformasi pasca-merger dalam konteks *spin-off* universitas di pasar berkembang, serta menegaskan peran merger sebagai katalis dalam menyelaraskan kapabilitas inovasi dengan dinamika pasar.

Kata kunci: Industri Pangan Fungsional; Integrasi Pasca-Merger; *Resource-Based View (RBV)*; Transformasi Model Bisnis; *Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC)*



SUMMARY

VIDI FIRDAUS WALUYA. Transformation of Post-Merger Business Model Strategy (Case Study of PT FITS and PT Serambi Botani). Supervised by UJANG SUMARWAN and SUFRIN HANNAN.

The rapid growth of the functional food industry in emerging markets presents significant opportunities, yet many university-affiliated enterprises struggle to translate research-based innovations into sustainable commercial outcomes. This study investigates the case of PT FITS Mandiri and PT Serambi Botani, two university-linked entities in Indonesia that have experienced persistent financial under performance despite operating in a high-growth sector and possessing substantial innovation *pipelines*.

The research aims to examine the structural causes of this under performance and to develop a post-merger business model transformation framework that enhances competitiveness and long-term sustainability. Adopting a qualitative case study approach, the study integrates primary data from managerial interviews and secondary data from financial reports and strategic documents over the period 2015–2024.

The analysis employs a comprehensive set of strategic tools, including Resource-Based View (RBV), VRIO, Value Chain Analysis, PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, Blue Ocean Strategy, and the Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC).

The findings reveal that the core issue lies not in the scarcity of innovation but in the misalignment between research-driven product development, market validation mechanisms, portfolio strategy, distribution systems, and governance structures. The merger is therefore conceptualized as a strategic enabler for business model reconfiguration rather than merely an operational consolidation.

The proposed transformation emphasizes product–market validation, portfolio rationalization, integrated multi-channel distribution, and governance alignment to support a shift from a research-oriented entity toward a market-driven functional food platform.

This study contributes to the literature by offering an integrated framework linking business model innovation and post-merger transformation in the context of university spin-offs in emerging markets, and highlights the role of merger as a catalyst for aligning innovation capabilities with market dynamics.

Keywords: Business Model Transformation; Functional Food Industry; Post-Merger Integration; RBV; Triple Layered Business Model Canvas.



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.



TRANSFORMASI STRATEGI MODEL BISNIS PASKA MERGER (STUDI KASUS PT FITS DAN PT SERAMBI BOTANI)

VIDI FIRDAUS WALUYA

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

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Irni Rahmayani Johan, S.P., M.M.
- 2 Dr. Nyayu Lathifah Tirdasari S.E., M.S.M.

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.

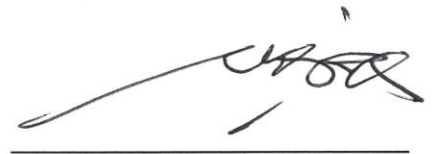
Judul Tesis : Transformasi Strategi Model Bisnis Paska Merger (Studi Kasus PT FITS dan PT Serambi Botani)
Nama : Vidi Firdaus Waluya
NIM : K1501241093

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Sufrin Hannan, M.M.



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: 05 Mei 2026

Tanggal Lulus:





PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahuwata'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian yang berjudul “Transformasi Strategi Model Bisnis Paska Merger, Studi Kasus PT FITS Mandiri dan PT Serambi Botani Indonesia” ini disusun sebagai salah satu bentuk kontribusi akademik dalam memahami transformasi model bisnis pada entitas berbasis inovasi, khususnya dalam konteks industri pangan fungsional di pasar berkembang.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc dan Bapak Dr. Ir. Sufrin Hannan, MM selaku pembimbing atas arahan, bimbingan, dan dukungan yang sangat berharga selama proses penelitian dan penulisan karya ilmiah ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Luhur Budijarso selaku Direktur BLST Holding yang membawahi PT FITS Mandiri dan PT Serambi Botani Indonesia, atas dukungan, kepercayaan, serta kesempatan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Secara khusus, penulis juga menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang mendalam kepada istri tercinta, Ressay Citra Resmi, yang selalu menjadi api semangat sekaligus angin penenang dalam setiap perjalanan kehidupan penulis. Terima kasih juga kepada kedua orang tua, mertua, serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kepercayaan tanpa henti.

Tidak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan di E92 SB IPB atas kebersamaan, dukungan, dan semangat kolaborasi selama masa studi. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik bisnis, khususnya dalam mendorong transformasi model bisnis yang berkelanjutan pada entitas berbasis inovasi.

Bogor, Mei 2026

Vidi Firdaus Waluya



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Strategis	8
2.2 Model Bisnis	8
2.3 Merger dan Akuisisi Teori	9
2.4 Teori Analisa Internal	10
2.5 Teori Analisa Eksternal	13
2.6 Teori SWOT <i>Analysis</i>	16
2.7 Teori <i>Stakeholder Mapping</i>	17
2.8 <i>Triple Layered Business Model Canvass</i> (TLBMC)	18
2.9 Teori <i>Blue Ocean Strategy</i>	19
2.10 Teori <i>Jobs to be Done</i>	21
2.11 Teori <i>Business Model Navigator</i>	22
2.12 Teori <i>Design Thinking</i>	23
2.13 Penelitian Terdahulu	24
2.14 Rancangan Penelitian	26
III METODE PENELITIAN	29
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	29
3.2 Jenis dan Sumber Data	29
3.3 Pendekatan Penelitian	29
3.4 Teknik Pengambilan, Pengolahan dan Analisis Data	29
3.5 Kebaruan Penelitian	36
3.6 Desain Penelitian	36
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.2 Visi Strategis <i> Holding</i>	40
4.3 <i>Business Model</i>	41
4.4 Kondisi Lingkungan Internal	42
4.5 Kondisi Lingkungan Eksternal	51
4.6 SWOT <i>Analysis</i>	59
4.7 Matriks SWOT	69
4.8 <i>Stakeholder Mapping</i>	74
4.9 <i>Blue Ocean Strategy</i>	79
4.10 Analisis <i>Jobs to be Done</i>	82
4.11 Analisa <i>Business Model Navigator</i> (BMN)	85

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.



DAFTAR ISI (LANJUTAN)

4.12 <i>Triple Layered Business Model Canvas</i> Perbaikan	88
4.13 <i>Design Thinking dan Feedback Loop</i>	95
4.14 <i>Customer Journey</i>	97
V SIMPULAN DAN SARAN	99
5.1 Simpulan	99
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	105
RIWAYAT HIDUP	127

Hak cipta milik IPB University



DAFTAR TABEL

1	<i>Resource product matriks</i> (Wernerfelt 1984)	11
2	Penelitian terdahulu	25
3	Teknik pengambilan, pengolahan dan analisis data	30
4	Daftar responden wawancara	31
5	Hasil analisis VRIO di FITS Mandiri dan Serambi Botani	45
6	IFE <i>matrix</i> FITS Mandiri dan Serambi Botani (entitas baru)	57
7	EFE <i>matrix</i> FITS Mandiri dan Serambi Botani (entitas baru)	58
8	Analisis SWOT pada 3 lapisan TLBMC	61
9	Matriks TOWS	69
10	<i>Stakeholder influence analysis</i>	78

DAFTAR GAMBAR

1	Laba rugi bersih PT FITS Mandiri dan PT Serambi Botani 2015-2024	4
2	<i>Porter's five forces model</i> (Hill 2010)	15
3	<i>Triple layered business model canvass</i> (Pigneur 2015)	19
4	Nilai inovasi sebagai dasar dari strategi samudera biru	20
5	<i>Business model navigator</i>	23
6	Rancangan penelitian	28
7	Pemetaan <i>power – interest matrix</i> paska merger untuk entitas baru	77
8	<i>Business model canvas: lapisan ekonomi</i>	91
9	<i>Business model canvas: lapisan lingkungan</i>	92
10	<i>Business model canvas: lapisan sosial</i>	93

DAFTAR LAMPIRAN

1	Pedoman Wawancara Direktur	106
2	Pedoman Wawancara Manager	108
3	Pedoman Wawancara Manager Operasional	111
4	Pedoman Wawancara Manager Keuangan	115
5	Pedoman Wawancara Pakar Industri Makanan Sehat dan Alami	119
6	Pelaku Usaha Makanan Sehat dan Alami	122
7	Dokumentasi	124

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.