

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ALAT LABORATORIUM DIAGNOSTIK PADA PT XYZ

HAFIZH NALVIANDO



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul “Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Alat Laboratorium Diagnostik pada PT XYZ” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun 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, Agustus 2025

Hafizh Nalviando
NIM K1501231006



RINGKASAN

HAFIZH NALVIANDO. Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Alat Laboratorium Diagnostik pada PT XYZ. Dibimbing oleh DIKKY INDRAWAN dan SITI JAHROH.

PT XYZ saat ini menghadapi tantangan berupa pangsa pasar yang relatif kecil dalam industri kesehatan, khususnya pada segmen produk instrumen laboratorium diagnostik. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara pencapaian saat ini dan target jangka menengah maupun jangka panjang yang telah ditetapkan perusahaan. Kesenjangan tersebut menuntut perusahaan untuk segera merumuskan dan mengeksekusi strategi pengembangan bisnis yang terarah dan tepat sasaran, guna meningkatkan daya saing dan memperluas penetrasi pasar. Dengan mempertimbangkan perkembangan industri alat kesehatan yang dinamis serta peningkatan permintaan layanan diagnostik yang presisi dan cepat, strategi pengembangan ini menjadi semakin penting untuk memastikan keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis PT XYZ ke depan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor eksternal dan internal, merumuskan alternatif strategi, dan menentukan prioritas strategi pengembangan bisnis alat laboratorium diagnostik pada PT XYZ. Penelitian dilakukan dengan teknik *purposive sampling* terhadap sebelas responden pakar yang melibatkan pakar internal perusahaan serta pemangku kepentingan eksternal dari industri alat kesehatan secara *indepth interview*. Alat analisis yang digunakan dimulai dari identifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi dinamika industri, meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum melalui analisis PESTEL. Selain itu, digunakan juga analisis *Porter Five Forces* untuk memahami tekanan persaingan dan posisi relatif perusahaan dalam industri. Analisis terhadap aktivitas internal dilakukan dengan pendekatan *Value Chain Analysis* (VCA) yang dipadukan dengan kerangka kerja VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*) guna mengevaluasi sumber daya dan kapabilitas internal yang memiliki potensi sebagai keunggulan bersaing. Durasi penelitian dilakukan sejak Oktober 2024 hingga Juni 2025. Selanjutnya merumuskan strategi pengembangan bisnis melalui pemetaan Matriks Internal-Eksternal (IE) dan Matriks SWOT yang menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Untuk menghasilkan strategi yang dapat diterapkan secara prioritas, dilakukan pemeringkatan alternatif strategi menggunakan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), khususnya metode A-WOT (AHP dalam SWOT).

Hasil analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa PT XYZ memiliki kemampuan dalam menangkap peluang sekaligus mengelola berbagai ancaman yang ada di industri alat laboratorium dengan kategori baik. Adapun faktor kunci peluang terbesar yaitu terdapatnya regulasi pemerintah Indonesia yang menghambat pemain baru di industri alat laboratorium diagnostik, sedangkan faktor kunci ancaman terbesar yaitu kebutuhan akan sertifikasi dan kualitas mutu produk alat laboratorium diagnostik. Sementara itu, analisis faktor internal menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dengan kategori sedang dalam mengelola kekuatan internal dan mengatasi kelemahan struktural maupun operasional. Kekuatan terbesar dari PT XYZ yaitu memiliki jaringan *Key Opinion Leader*

(KOL) di seluruh Indonesia, sedangkan kelemahan terbesar yaitu hanya memiliki legalitas NIB dan NIE yang juga dimiliki oleh kompetitor.

Berdasarkan posisi pada Matriks IE, PT XYZ berada pada kuadran *Grow and Build*, yang menyarankan agar perusahaan mengambil strategi pertumbuhan melalui pengembangan produk, penetrasi pasar, maupun integrasi ke depan. Hasil analisis SWOT rumusan tujuh alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan yaitu menambah jaringan supplier global yang memenuhi regulasi guna menambah variasi produk diagnostik dengan memanfaatkan KOL untuk edukasi pasar dan masyarakat, mengembangkan produk diagnostik melalui kolaborasi riset dengan institusi pemerintah dan swasta untuk memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat, sertifikasi manajemen mutu dengan standarisasi rantai distribusi dengan menerapkan *Smart Inventory Management System* guna menjangkau pasar yang lebih luas, mendirikan layanan *IVD Clinical Support Hub* untuk layanan purna jual, memanfaatkan jaringan supplier global melalui pembangunan manufaktur lokal (*assembly*), mengoptimalkan KOL (lokal & global) guna edukasi kualitas produk diagnostik, dan membangun ekosistem *One Stop Solution* melalui platform digital.

Strategi prioritas dengan pendekatan gabungan AHP dan SWOT dinilai yang paling krusial adalah strategi pembangunan ekosistem *One Stop Solution* berbasis platform digital, yang diharapkan mampu menciptakan keunggulan diferensial dan memperkuat posisi kompetitif PT XYZ dalam industri alat laboratorium diagnostik nasional.

Kata Kunci: A-WOT, Formulasi Strategi, Pengembangan Bisnis

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



SUMMARY

HAFIZH NALVIANDO. Formulation Business Development Strategy of Diagnostic Laboratory Equipment PT XYZ. Supervised by DIKKY INDRAWAN and SITI JAHROH.

PT XYZ faced challenges in the form of a relatively small market share in the healthcare industry, particularly in the diagnostic laboratory instrument product segment. This condition indicated a significant gap between the current achievements and the medium- and long-term targets that the company had set. This gap required the company to promptly formulate and execute a well-directed and targeted business development strategy in order to improve competitiveness and expand market penetration. Considering the dynamic development of the medical device industry and the increasing demand for precise and rapid diagnostic services, this development strategy became even more important to ensure PT XYZ's business sustainability and growth in the future.

This study aimed to analyze external and internal factors, formulate alternative strategies, and determine the priority business development strategy for diagnostic laboratory instruments at PT XYZ. The research was conducted using a purposive sampling technique involving eleven expert respondents, consisting of the company's internal experts and external stakeholders from the medical device industry, through in-depth interviews. The analytical tools used began with the identification of external factors influencing industry dynamics, covering political, economic, social, technological, environmental, and legal aspects through PESTEL analysis. In addition, Porter's Five Forces analysis was employed to understand competitive pressures and the company's relative position in the industry. Internal activities were analyzed using the Value Chain Analysis (VCA) approach combined with the VRIO framework (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) to evaluate internal resources and capabilities with potential competitive advantages. The research duration was from October 2024 to June 2025. Furthermore, business development strategies were formulated through mapping the Internal-External (IE) Matrix and SWOT Matrix, combining the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. To produce implementable priority strategies, the ranking of alternative strategies was conducted using the Analytical Hierarchy Process (AHP), specifically the A-WOT method (AHP within SWOT).

The external factor analysis showed that PT XYZ had the capability to seize opportunities while managing various threats in the laboratory equipment industry, with a "good" category rating. The key opportunity factor was the existence of Indonesian government regulations that hindered new entrants into the diagnostic laboratory instrument industry, while the key threat factor was the need for certification and product quality standards for diagnostic laboratory instruments. Meanwhile, the internal factor analysis indicated that the company had a "moderate" capability in managing internal strengths and overcoming structural and operational weaknesses. The company's greatest strength was having a network of Key Opinion Leaders (KOL) across Indonesia, while its biggest weakness was having only the NIB and NIE legalities, which competitors also possessed.

Based on its position in the IE Matrix, PT XYZ was in the Grow and Build quadrant, suggesting that the company should adopt growth strategies through product development, market penetration, and forward integration. The SWOT analysis resulted in seven alternative strategies to be considered: expanding the global supplier network that complied with regulations to increase the variety of diagnostic products by leveraging KOL for market and public education; developing diagnostic products through research collaborations with government and private institutions to meet public healthcare needs; obtaining quality management certification with standardized distribution chains by implementing a Smart Inventory Management System to reach wider markets; establishing an IVD Clinical Support Hub for after-sales services; utilizing the global supplier network to develop local manufacturing (assembly); optimizing KOL (local and global) to educate on diagnostic product quality; and building a One Stop Solution ecosystem through a digital platform.

The priority strategy, as determined through the combined AHP and SWOT approach, was the development of a One Stop Solution ecosystem based on a digital platform, which was expected to create differential advantages and strengthen PT XYZ's competitive position in the national diagnostic laboratory instrument industry.

Keywords : A-WOT, business development, strategy formulation



© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2025 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatumkan 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 apapun tanpa izin IPB

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS ALAT LABORATORIUM DIAGNOSTIK PADA PT XYZ

HAFIZH NALVIANDO

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
2025**

@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.

Judul Tesis : Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Alat
Laboratorium Diagnostik pada PT XYZ
Nama : Hafizh Nalviando
NIM : K1501231006

Disetujui oleh

Pembimbing 1 :
Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M.



Pembimbing 2 :
Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.

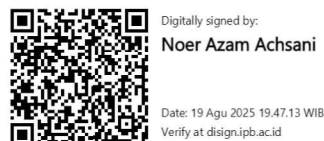


Diketahui oleh

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



Dekan Sekolah Pascasarjana:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 198812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 28 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Oktober 2024 sampai bulan November 2024 ini adalah Strategi Pengembangan Bisnis dengan judul “Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Alat Laboratorium PT XYZ”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing yaitu Dr. Dikky Indrawan, S.P., M.M. dan Dr. Siti Jahroh, B.Sc, M.Sc yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Kemudian ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada para penguji yaitu Prof. Dr. Ir. Rokhani, M.Si. dan Dr. Asaduddin Abdullah B.Sc., M.Sc. yang telah memberikan masukan atas penyusunan tesis ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada jajaran manajemen PT XYZ yang telah memberikan izin penelitian. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada istri Dr. Jeallyza Muthia Azra, S.Gz., M.Si. yang telah mendukung sepenuh hati untuk menyelesaikan pendidikan master penulis. Terima kasih penulis ucapkan kepada Ayah Jufrinal, Ibu Oviyard Ronanda, dan Razaq yang telah memberikan dukungan, doa, dan kasih sayangnya, serta rekan kelas E88 SB IPB yang terus memberikan semangat. Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Hafizh Nalviando

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Strategi	8
2.2 Perencanaan dan Desain Strategi	8
2.3 Perumusan Strategi	14
2.4 Penentuan Prioritas Strategi	14
2.5 Pengembangan Bisnis Alat Laboratorium	15
2.6 Kerangka Pemikiran Operasional	16
III METODE	18
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian	18
3.3 Metode Pengumpulan Data	19
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	19
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data	19
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	29
4.2 Analisis <i>Industry Foresight</i> Alat Laboratorium Diagnostik	30
4.3 Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal pada PT XYZ	33
4.4 Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis Alat Laboratorium PT XYZ	75
4.5 Penentuan Prioritas Strategi Pengembangan Bisnis Alat Laboratorium PT XYZ	79
4.6 Implikasi Manajerial	82
V SIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Simpulan	84
5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	98
RIWAYAT HIDUP	133

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.



DAFTAR TABEL

3.1	Jenis dan sumber data	18
3.2	Daftar responden	19
3.3	Analisis <i>industry foresight</i>	20
3.4	Penilaian analisis PESTEL	21
3.5	Penilaian analisis <i>Porter Five Forces</i>	21
3.6	Penilaian bobot faktor strategis eksternal	22
3.7	Matriks EFE	23
3.8	Kerangka VRIO	24
3.9	Penilaian bobot faktor strategis internal	25
3.10	Matriks IFE	26
4.1	Analisis <i>industry foresight</i>	31
4.2	Izin edar produk luar negeri	35
4.3	Izin edar produk dalam negeri	36
4.4	Analisis PESTEL	48
4.5	Hasil analisis <i>Porter Five Forces</i>	51
4.6	Faktor kunci peluang	57
4.7	Evaluasi faktor eksternal	61
4.8	Hasil VCA dengan kerangka VRIO	69
4.9	Faktor kunci internal	71
4.10	Evaluasi faktor internal	74
4.11	Analisis SWOT matriks	77
4.12	Rencana aksi strategi <i>One Stop Solution</i> pada PT XYZ	82

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.

DAFTAR GAMBAR

No table of contents entries found.

1.1 Anggaran kesehatan Pemerintah Indonesia tahun 2020-2024	1
1.2 Kontribusi PTM terhadap kematian di Indonesia	2
1.3 Prevalensi PTM di Indonesia tahun 2013 dan 2018	3
1.4 <i>Market volume</i> diagnostik di Indonesia	4
1.5 <i>Market share</i> PT XYZ di Indonesia	5
1.6 A. Persentase kontribusi produk diagnostik terhadap produk lain; B. Kinerja produk diagnostik PT XYZ	6
2.1 Empat elemen dasar manajemen strategi	9
2.2 Tipe manajemen strategi	10
2.3 <i>Porter five forces</i>	12
2.4 <i>Corporate value chain</i>	13
2.5 Kerangka pemikiran operasional	17
3.1 Matriks IE	26
3.2 Matriks SWOT	27
3.3 Kerangka A-WOT	28
4.1 Struktur organisasi PT XYZ	30
4.2 Prediksi persentase penduduk pedesaan dan perkotaan 2010-2035	41
4.3 Peta Penyebaran Kota Jakarta tahun 1984 (atas) dibandingkan tahun 2020 (bawah)	42
4.4 Aplikasi IoMT dalam sistem kesehatan	44
4.5 <i>Value chain analysis</i> PT XYZ	64
4.6 IE matriks PT XYZ	76
4.7 Strategi prioritas menggunakan A-WOT	79

DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuesioner penelitian umum	99
2 Kuesioner identifikasi faktor eksternal: analisis PESTEL	101
3 Kuesioner identifikasi faktor eksternal: analisis <i>Porter Five Forces</i>	104
4 Kuesioner identifikasi faktor internal: analisis VRIO	118
5 Kuesioner rating faktor eksternal: peluang dan ancaman	122
6 Kuesioner rating faktor internal: kekuatan dan kelemahan	124
7 Kuesioner pembobotan dan rating: faktor eksternal pada EFE matriks	126
8 Kuesioner pembobotan dan rating: faktor internal pada IFE matriks	128
9 Hasil metode delphi faktor kunci peluang dan ancaman	130
10 Hasil metode delphi faktor kunci kekuatan dan kelemahan	131