



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS VAKSIN PENYAKIT MULUT DAN KUKU (PMK) DI PT XYZ

MUHAMAD REZA PAHLEVI



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

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 LAPORAN TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan tesis dengan judul “Perumusan Strategi Bisnis Vaksin Penyakit Mulut dan Kuku (PMK) di PT XYZ” 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 laporan tesis ini.

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

Bogor, Desember 2024

Muhamad Reza Pahlevi
K1501221114



RINGKASAN

MUHAMAD REZA PAHLEVI. Perumusan Strategi Bisnis Vaksin Penyakit Mulut dan Kuku (PMK) di PT XYZ. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan CHAERUL BASRI

@Hak cipta milik IPB University

Penyakit mulut dan kuku (PMK) kembali muncul ke wilayah Indonesia tahun 2022. PMK dapat dikendalikan secara berkelanjutan menggunakan vaksinasi yang efektif. Efektivitas vaksinasi salah satunya dapat dilakukan dengan pemilihan *seed* virus yang memiliki kesesuaian homologi dengan virus yang tersirkulasi di suatu wilayah atau disebut dengan istilah *vaccine matching*. Dengan demikian, Indonesia dihadapkan pada tantangan untuk menyediakan kebutuhan vaksin PMK menggunakan isolat lokal. PT XYZ merupakan perusahaan manufaktur vaksin veteriner yang dikenal mampu menyediakan vaksin dengan isolat lokal (*autogenous*) berbasis teknologi terkini.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi industri masa depan vaksin PMK, menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal, merumuskan strategi alternatif, dan menentukan prioritas strategi untuk bisnis vaksin PMK PT XYZ di masa depan. Penelitian ini melibatkan metode campuran (*mixed-method*) menggunakan analisis *industry foresight*, analisis lingkungan eksternal PESTEL, *Porter's five force*, analisis lingkungan internal *Porter's value chain*, dan VRIO, yang kemudian dilakukan seleksi terhadap 5 faktor kunci kondisi eksternal dan internal berdasarkan kepentingan relatif dan pengaruhnya. Hasil seleksi dilakukan evaluasi menggunakan matriks *external factor evaluation* (EFE) dan *internal factor evaluation* (IFE), untuk kemudian dilakukan pencocokan dengan menghasilkan perumusan alternatif strategi menggunakan analisis SWOT dan rekomendasi strategi Ansoff *Matrix*. Prioritas strategi dipilih berdasarkan hasil analisis dari *fuzzy-AHP*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penyakit Mulut dan Kuku (PMK) di dunia diprediksi masih akan terjadi sampai pada tahun 2050 mendatang. Dengan demikian, bisnis vaksin PMK masih memiliki peluang yang cukup baik dengan mempertimbangkan inovasi teknologi sebagai kunci keberhasilan persaingan di masa depan. Lebih lanjut, PT XYZ berada pada kondisi yang sangat baik dalam mengelola seluruh peluang dan ancaman, serta memiliki kondisi internal yang cukup kuat dalam memberikan respon kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Meskipun demikian, bisnis vaksin PMK di Indonesia masih belum sepenuhnya optimal. Dilihat dari identifikasi karakter market dan produk dalam Ansoff *matrix*, perusahaan direkomendasikan untuk melakukan strategi pertumbuhan diversifikasi, sehingga menghasilkan 10 alternatif strategi dengan prioritas strategi yang paling utama ialah terkait dengan membentuk tim *technical service* (TS) khusus hewan besar.

Kata Kunci: Indonesia, Penyakit Mulut dan Kuku, Produksi, Strategi, Vaksin.

SUMMARY

MUHAMAD REZA PAHLEVI. Business Strategy Formulation of Foot-and-Mouth Disease (FMD) Vaccine in PT XYZ. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and CHAERUL BASRI

Foot-and-mouth disease (FMD) first re-emerged in Indonesia in 2022. FMD can be sustainably controlled using an effective vaccination strategy. The effectiveness of vaccination can be achieved by selecting a seed virus that shares genetic similarities with the virus currently spreading in a certain area, a process referred to as vaccine matching. Therefore, Indonesia is confronted with the challenge of providing FMD vaccine needs using local isolates. PT XYZ is a veterinary vaccine manufacturing company that is known to be able to provide vaccines with local isolates/autogenous vaccine based on the cutting-edge technology.

This research was conducted to identify the future FMD vaccine industry, analyze external and internal factors, formulate alternative strategies, and determine strategic priorities for PT XYZ's FMD vaccine production in the future. This research employs a mixed-method approach using industry foresight analysis external condition analysis PESTEL, Porter's five forces, internal condition analysis Porter's value chain, and VRIO, which then selected 5 key factors of external and internal conditions based on their relative importance and influence. The selection results were evaluated using the EFE & IFE matrix. The results of the evaluation were matched to produce an alternative strategy formulation using SWOT analysis and Ansoff matrix strategy recommendations. The results of the fuzzy-AHP analysis were used to determine the strategy priorities.

The research indicated that the global eradication of foot-and-mouth disease (FMD) still requires a long and extensive process, and predicted to continue until 2050. The opportunity for the FMD vaccine production industry to succeed in the future is still present when technological innovation is regarded as the key to successful competition. Furthermore, PT XYZ is in a highly profitable position concerning managing all opportunities and threats, and it has a relatively robust internal environment in terms of responding to its strengths and vulnerabilities. However, the production of FMD vaccines business in Indonesia is not yet completely optimized. Based on the analysis of market and product characteristics using the Ansoff matrix, the company should pursue a diversification growth strategy. This strategy should focus on proposed 10 alternative strategies, with the highest priority being given to forming a new technical service (TS) team specifically for large animals.

Keywords: Foot-and-mouth Disease (FMD), Indonesia, Production, Strategy, Vaccine.



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 2024
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.

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS VAKSIN PENYAKIT MULUT DAN KUKU (PMK) DI PT XYZ

MUHAMAD REZA PAHLEVI

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

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

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.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Ir. Handaya, M.M.
- 2 Dr. Nur Hasanah, S.Kom., M.Eng.

Judul Tesis : Perumusan Strategi Bisnis Vaksin Penyakit Mulut dan Kuku (PMK) di PT XYZ
Nama : Muhamad Reza Pahlevi
NIM : K1501221114

Disetujui oleh

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



Pembimbing 2:
Dr. Drh. Chaerul Basri, M.Epid.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc
NIP. 19600916 198601 1 001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS
NIP. 19681229 1992031 016



Tanggal Ujian: 28 November 2024

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahu wa Ta'ala* yang senantiasa selalu memberikan kelimpahan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen. Penulisan Tesis ini tentunya tidak akan terselesaikan secara sempurna tanpa adanya beberapa bantuan dari berbagai pihak. Penghargaan dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat:

1. Bapak Raden Dicky Indrawan, Ph.D. dan Bapak Dr. drh. Chaerul Basri, M. Epid. selaku komisi pembimbing yang telah meluangkan banyak waktu untuk memberikan nasihat, membagikan ilmu pengetahuan kepada penulis hingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. Ir. Handaya, M.M., dan Ibu Dr. Nur Hasanah, S.Ikom., M.Eng. selaku komisi penguji luar yang senantiasa memberikan kritik dan saran konstruktif terhadap penelitian ini sehingga dapat menjadi Tesis dengan bentuk yang lebih baik.
3. Ibu Maureen Kalona Kandou, Ibu drh. Petty Kristiani, Ibu drh. Ana Winarni, Ibu Dr. drh. Okti Nadia Poetri, M.Si., M.Sc., dan Ibu drh. Ni Made Ria Isriyanthi, Ph.D. yang telah menjadi narasumber penelitian.
4. Orang tua penulis, Ayahanda Alm. Agus Kartono bin Mukmin, Ibunda Dwi Kurniasih, dan adinda Almh. Almira Sheinafia Faiza yang selalu memberikan doa dan dukungan selama perkuliahan berlangsung.
5. Rekan-rekan penulis, Indriyani Ni'matul 'Ismah, S.Si., Sri Hariati, S.Pi., M.Si., drh Rio Topan, yang senantiasa memberikan motivasi selama penelitian berlangsung.
6. Rekan-rekan kelas E83 yang saling memberikan semangat selama masa studi berlangsung.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di kemudian hari, terkhusus dalam bidang manajemen stratejik.

Bogor, Desember 2024

Muhamad Reza Pahlevi

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penyakit Mulut dan Kuku (PMK)	7
2.2 Analisis Faktor Eksternal	9
2.3 Analisis Faktor Internal	10
2.4 Perumusan Strategi	10
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu	10
2.6 Kerangka Pemikiran	14
III METODE	15
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	15
3.2 Jenis dan Sumber Data	15
3.3 Prosedur Kerja Penelitian	16
3.4 Kriteria Pakar Penelitian	16
3.5 Metode Pengolahan Data	17
3.6 Analisis Data	17
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran umum perusahaan	26
4.2 Tahap Input (<i>Input Stage</i>)	28
4.3 Tahap Pencocokan (<i>matching stage</i>)	80
4.4 Tahap Pengambilan Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	85
4.5 Implikasi Manajerial	91
V KESIMPULAN DAN SARAN	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	95
RIWAYAT HIDUP	106



DAFTAR TABEL

1. 1	Karakterisasi virus PMK di Asia Tenggara	2
1. 2	Data ekspor-impor produk komoditas obat hewan Indonesia	3
1. 3	Jumlah usaha peternakan di Indonesia	4
1. 4	Skala usaha peternakan sapi di Indonesia	4
1. 5	Jenis vaksin impor yang direkomendasikan dari Pejabat Otoritas	5
2. 1	Topotipe virus PMK Serotipe O	7
2. 2	Tingkat kecocokan virus PMK serotipe O kode ISA-22 (Indonesia-	8
2. 3	Penelitian terdahulu	11
3. 1	Jenis dan sumber data	15
3. 2	Target pakar penelitian	17
3. 3	Rancangan rumusan analisis <i>foresight industry</i>	18
3. 4	Tahapan kerangka GFP <i>foresight industry</i>	18
3. 5	Konteks elemen faktor-faktor eksternal dalam penelitian	19
3. 6	Rancangan tabulasi analisis PESTEL	19
3. 7	Tabulasi analisis <i>Porter's five forces</i> .	20
3. 8	Ilustrasi analisis VRIO	22
3. 9	Penilaian bobot faktor internal dan eksternal strategis	23
3. 10	Ilustrasi analisis matriks EFE	24
3. 11	Ilustrasi analisis IFE	24
3. 12	Ilustrasi analisis SWOT	25
4. 1	Aktivitas produksi PT XYZ	26
4. 2	Hasil analisis <i>foresight industry</i>	29
4. 3	Klasifikasi <i>adjuvant</i> dalam vaksin	32
4. 4	Kumpulan studi mengenai pengembangan vaksin <i>thermostable</i> veteriner.	33
4. 5	Kategori jenis hewan dalam perdagangan Indonesia	37
4. 6	Jumlah populasi ternak sapi Indonesia 2021-2023	38
4. 7	Data Importir Daging Sapi dan Status PMKnya	38
4. 8	Proyeksi Jumlah Penduduk Tahun 2050 di Dunia	39
4. 9	Proyeksi pendapatan ekonomi negara tahun 2050	39
4. 10	Konsumsi daging ternak di Dunia	40
4. 11	Daftar negara dengan Populasi Ternak Terbesar di Asia	40
4. 12	Hasil perkiraan populasi sapi potong 2022-2025	41
4. 13	Hasil analisis tahapan kerangka GFP <i>foresight industry</i>	44
4. 14	Hasil analisis eksternal (PESTEL)	52
4. 15	Hasil analisis industri (<i>Porter's Five Forces</i>)	57
4. 16	Hasil seleksi faktor kunci kondisi eksternal	63
4. 17	Hasil analisis matriks EFE	65
4. 18	Hasil analisis VRIO	74
4. 19	Hasil seleksi faktor kunci kondisi internal	76
4. 20	Hasil analisis IFE	77
4. 21	Identifikasi <i>product segment</i>	81
4. 22	Identifikasi <i>market segment</i>	82
4. 23	Hasil analisis SWOT	83
4. 24	Hasil analisis tingkat prioritas elemen Kriteria	87
4. 25	Hasil analisis tingkat prioritas elemen sub kriteria	87
4. 26	Hasil analisis tingkat prioritas elemen Alternatif	90

Hak cipta milik IPB University



DAFTAR GAMBAR

2. 1	Kerangka pemikiran penelitian	14
4. 1	Struktur organisasi korporat	27
4. 2	Struktur organisasi PT XYZ (SBU)	28
4. 3	Peta waktu perkembangan teknologi vaksin (diolah dari Stugnell <i>et al.</i> 2011, Powel <i>et al.</i> 2015, Vrba <i>et al.</i> 2020, Le <i>et al.</i> 2022, Fanelli <i>et al.</i> 2022, Nooraei <i>et al.</i> 2023)	34
4. 4	Karakteristik vaksin PMK yang ideal di masa depan (Kamel <i>et al.</i> 2019)	50
4. 5	Diagram analisis <i>Porter's five forces</i>	56
4. 6	Pemetaan rantai nilai PT XYZ	73
4. 7	Posisi Perusahaan dalam matriks IE	80
4. 8	Rekomendasi strategi pertumbuhan Ansoff <i>Matrix</i> PT XYZ	82
4. 9	Struktur hierarki strategi bisnis vaksin PMK PT XYZ	86

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.