

**EVALUASI STRATEGI BISNIS KONTRAK MANUFAKTUR ALAT
KESEHATAN DALAM MENGURANGI KETERGANTUNGAN PRODUK
IMPOR (STUDI PADA PT MJM)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



TIYANDA HANTI ARUM KUSUMA

2231021004

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2025**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : TIYANDA HANTI ARUM KUSUMA

NIM : 2231021004

Tanda Tangan: 

Tanggal : 24 Februari 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

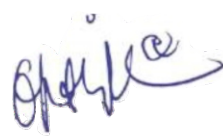
Nama : TIYANDA HANTI ARUM KUSUMA
NIM : 2231021004
Program Studi: MAGISTER MANAJEMEN
Judul Tesis : EVALUASI STRATEGI BISNIS KONTRAK MANUFAKTUR
ALAT KESEHATAN DALAM MENGURANGI
KETERGANTUNGAN PRODUK IMPOR (STUDI PADA PT
MJM)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., ()
Ph.D

Penguji I : Ir. Gunardi Endro, M.B.A., ()
M.Hum., M.Soc.Sci., Ph.D.

Penguji II : Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D ()

Ditetapkan di: Jakarta

Tanggal: 24 Februari 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini, juga Bapak Ir. Gunardi Endro, M.B.A., M.Hum., M.Soc.Sci., Ph.D. dan Ibu Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D selaku penguji yang telah banyak memberikan masukan ;
- 2) PT Mursmedic Jaya Mandiri yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 3) Perwakilan HIPELKI selaku narasumber yang memberikan banyak masukan
- 4) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- 5) Daniel, Bayu, Ola, Fadil dan para sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta,

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan:

Nama : TIYANDA HANTI ARUM KUSUMA

NIM : 2231021004

Program Studi: MAGISTER MANAJEMEN

Jenis Skripsi : Penelitian

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

EVALUASI STRATEGI BISNIS KONTRAK MANUFAKTUR ALAT KESEHATAN DALAM MENGURANGI KETERGANTUNGAN PRODUK IMPOR (STUDI PADA PT MJM)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmediakan, memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal:

Yang menyatakan



(Tiyanda Hanti Arum Kusuma)

EVALUASI STRATEGI BISNIS KONTRAK MANUFAKTUR ALAT
KESEHATAN DALAM MENGURANGI KETERGANTUNGAN PRODUK
IMPOR (STUDI PADA PT MJM)

Tiyanda Hanti Arum Kusuma

ABSTRAK

Ketergantungan Indonesia terhadap impor alat kesehatan masih tinggi, sementara kapasitas produksi lokal dan kemandirian industri belum optimal. Kondisi ini membuka ruang bagi pelaku usaha untuk menawarkan jasa kontrak manufaktur sebagai alternatif industrialisasi berbasis substitusi impor dan peningkatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi strategis PT MJM dan merumuskan alternatif strategi yang mampu memperkuat daya saing dan keberlanjutan usaha. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan tiga responden kunci yang memiliki kepakaran dan keterlibatan strategis dalam perusahaan, didukung oleh observasi dan analisis dokumen internal mendalam dengan pemangku kepentingan industri dan asosiasi sebagai perwakilan regulator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model bisnis PT MJM masih memiliki sumber daya yang bernilai dan terorganisasi dengan baik, namun belum sepenuhnya menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Analisis VRIO dan Business Model Canvas menempatkan perusahaan pada competitive parity. Kesimpulannya, posisi strategis PT MJM relevan secara industrial dan kebijakan, namun belum kompetitif secara komersial. Perusahaan dipandang sebagai *policy-aligned industrial actor* yang memiliki potensi pertumbuhan melalui agenda reformasi industri alat kesehatan, tetapi membutuhkan strategi penguatan kapabilitas penelitian dan pengembangan melalui kolaborasi dengan perguruan tinggi, diversifikasi pelanggan untuk mengurangi ketergantungan permintaan, serta *repositioning* sebagai *strategic manufacturing partner*. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan daya saing, memperbaiki persepsi terhadap produk lokal, dan mendukung keberlanjutan pertumbuhan perusahaan.

Kata kunci: Kontrak Manufaktur, Alat Kesehatan, TKDN, VRIO, BMC

*EVALUATION OF THE BUSINESS STRATEGY OF MEDICAL DEVICES
MANUFACTURING CONTRACTS IN REDUCING DEPENDENCY ON
IMPORTED PRODUCTS (A STUDY OF PT MJM)*

Tiyanda Hanti Arum Kusuma

ABSTRACT

Indonesia's dependence on imported medical devices remains high, while domestic production capacity and industrial self-reliance have not yet reached optimal levels. This condition creates opportunities for business actors to offer contract manufacturing services as an alternative strategy for import-substitution-based industrialization and for increasing the Domestic Component Level (TKDN). This study aims to analyse the strategic position of PT MJM and formulate strategic alternatives to strengthen its competitiveness and business sustainability. The research adopts a qualitative approach through in-depth interviews with three key respondents who possess expertise and strategic involvement within the company, supported by observations and internal document analysis, as well as interviews with industry stakeholders and association representatives acting as regulatory proxies.

The findings indicate that PT MJM's business model possesses valuable and well-organized resources; however, these resources have not yet fully generated a sustained competitive advantage. The VRIO and Business Model Canvas analyses position the company at competitive parity. In conclusion, PT MJM's strategic position is industrially and policy-relevant but not yet commercially competitive. The company is perceived as a policy-aligned industrial actor with growth potential through the medical device industry reform agenda. Nevertheless, it requires strategies to strengthen research and development capabilities through collaboration with universities, diversify its customer base to reduce demand dependency, and reposition itself as a strategic manufacturing partner. These strategies are expected to enhance competitiveness, improve perceptions of local products, and support the company's sustainable growth.

Keywords: Contract Manufacturing, Medical Devices, TKDN, VRIO, BMC

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UNGKAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan	4
1.4. Manfaat	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1. Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)	6
2.2. Model Bisnis Kontrak Manufaktur	7
2.3. Keuntungan dan Kerugian Kontrak Manufaktur	9
2.4. Teori SWOT Matrix.....	10
2.5. Teori PESTEL.....	11
2.6. Teori VRIO	11
2.7. Teori BMC	12
2.8. Kerangka Pemikiran.....	13
BAB III METODE PENELITIAN.....	15
3.1. Pendekatan Kualitatif.....	15

3.2.	Metode Deskriptif	17
3.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	18
3.3.1	Penelitian Kepustakaan (<i>Library Research</i>)	18
3.3.2	Penelitian Lapangan (<i>Field Observation</i>).....	18
3.3.3	Wawancara Mendalam (<i>In-depth Interview</i>)	18
3.4.	Teknik Analisis Data.....	19
3.4.1	Analisis Naratif	19
3.4.2	Analisis Tematik	19
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		21
4.1.	Profil PT MJM	21
4.2.	Hasil	23
4.2.1	ANALISIS PESTEL	28
4.2.1.1.	Faktor Politik	30
4.2.1.2.	Faktor Ekonomi	34
4.2.1.3.	Faktor Sosial	38
4.2.1.4.	Faktor Teknologi	42
4.2.1.5.	Faktor Environment	46
4.2.1.6.	Faktor Legal.....	50
4.2.2	ANALISIS SWOT	59
4.2.2.1.	Faktor Internal - Kekuatan.....	61
4.2.2.2.	Faktor Internal - Kelemahan.....	64
4.2.2.3.	Faktor Eksternal - Peluang.....	67
4.2.2.4.	Faktor Eksternal - Ancaman	72
4.2.2.5.	Kesimpulan Analisis SWOT.....	76
4.2.3	ANALISIS BMC	79
4.2.3.1.	Customer Segment.....	82

4.2.3.2.	Channels	83
4.2.3.3.	Key Activities	87
4.2.3.4.	Key Partners.....	90
4.2.3.5.	Revenue Stream	94
4.2.4	ANALISIS VRIO.....	97
4.2.4.1.	Valuable (Bernilai)	98
4.2.4.2.	Rare (Langka)	99
4.2.4.3.	Inimitable (Sulit Ditiru)	100
4.2.4.4.	Organization (Terorganisasi dengan Baik).....	100
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
5.1	Kesimpulan	105
5.2	Saran	106
DAFTAR PUSTAKA.....		108
LAMPIRAN.....		113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.01 Persentase izin edar alat kesehatan	2
Gambar 1.02 Jenis Alat Kesehatan yang Paling Sering Ditransaksikan	3
Gambar 2.01 Kerangka Pemikiran.....	14
Gambar 4.01 Analisa PESTEL	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4.02 Analisa BMC.....	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 3.01 Tematik Matriks hasil In Depth Interview secara Makro	24
Tabel 3.02 Tematik Matriks hasil In Depth Interview secara Meso	25
Tabel 3.03 Tematik Matriks hasil In-Depth Interview secara Mikro	27
Tabel 4.0 1 Uraian Faktor Internal - Kekuatan	62
Tabel 4.0 2 Uraian Faktor Internal - Kelemahan	65
Tabel 4.0 3 Uraian Faktor Eksternal - Peluang	68
Tabel 4.0 4 Uraian Faktor Eksternal - Ancaman	73
Tabel 4.0 5 Analisa SWOT	77
Tabel 4.0 6 Analisa BMC	81
Tabel 4.0 7 Analisa VRIO.....	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Produsen Alat Kesehatan	113
Lampiran 2 Jumlah Izin Edar Alkes Dalam Negeri	114
Lampiran 3 Kelas Resiko dan Kelompok AKD.....	114
Lampiran 4 Data Pesaing Produsen AKD	114
Lampiran 5 Lampiran Transkrip Wawancara	116