

Analisis Perencanaan Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Obat di PT Sanbe Farma)

Erni Nurjanah

Sekolah Tinggi Teknologi Bandung, erni.bugnie@gmail.com

Ahmad Ribki Sahroni

Sekolah Tinggi Teknologi Bandung, ribkisyahrn@gmail.com

Henry Suseno

Sekolah Tinggi Teknologi Bandung, christianhenrysuseno04@gmail.com

Abstrak

Tujuan Penelitian ini mencoba untuk mengetahui kondisi perusahaan serta posisinya dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada saat ini, kemudian menyusun dan mengkaji alternatif strategi bisnis yang tepat untuk perusahaan dalam menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan bisnis dan menghadapi persaingan di PT Sanbe Farma yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha memproduksi obat dalam berbagai jenis merek obat.

Metode/Desain Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif. Teknik pengambilan data yang digunakan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan terhadap pihak-pihak terkait di dalam perusahaan. Data-data yang telah diperoleh tersebut dianalisis menggunakan model perumusan strategi melalui matriks-matriks sebagai alat analisis yang dirumuskan secara berurutan dengan tiga tahap pengambilan keputusan yaitu tahap input (EFE-IFE matrix), tahap pencocokan (SWOT, SPACE Matrix), dan tahap keputusan (QSPM).

Implikasi Hasil akhir penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa perusahaan berada dalam kuadran agresif, menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi sangat baik, dan alternatif strategi utama yang layak untuk dijalankan oleh PT Sanbe Farma adalah Product Development (pengembangan produk) dan dikaitkan dengan strategi kompetitif generik Porter, strategi Pengembangan Produk yang dapat dipilih adalah Diferensiasi. Penerapan strategi diferensiasi ini akan membutuhkan komitmen yang kuat dari PT Sanbe Farma dalam hal penelitian dan pengembangan, pemasaran yang efektif, pengelolaan merek dan pelayanan pelanggan yang unggul. Dengan mengambil pendekatan ini PT Sanbe Farma dapat membedakan diri mereka dari pesaing dan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar farmasi.

Tipe Penelitian Studi Empiris

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Matriks SWOT, Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks SPACE, Matriks QSPM, Pengembangan Produk

I. Pendahuluan

Semakin berkembangnya dunia usaha saat ini, menuntut perusahaan untuk menghasilkan produk obat yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Salah satunya adalah usaha yang bergerak dalam bidang farmasi yang mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan farmasi lainnya.

Tak bisa dipungkiri bahwa keberhasilan usaha tergantung pada seberapa besar kemampuan perusahaan dalam bersaing. Pengaruh perubahan dan tantangan persaingan tersebut berdampak pada aktivitas bisnis perusahaan yang sedang dijalankan. Persiapan yang matang dan penerapan strategi yang tepat merupakan jalan keluar untuk tetap dapat eksis ditengah persaingan bisnis yang kian cepat seperti saat ini. Bagaimanapun juga tujuan bisnis tetap untuk mencari keuntungan atau laba

dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dengan asumsi seperti itu, bisnis yang baik adalah bisnis yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang sekaligus mampu mencetak laba.

Persaingan yang ketat tidak membuat perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang farmasi berhenti memproduksi, mereka bahkan terus berinovasi menciptakan formula baru agar mereka tetap dapat bertahan di pasar. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pertumbuhan obat yang terus meningkat, selain itu semakin banyaknya merek-merek obat baru yang ada di pasaran.

PT Sanbe Farma merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha memproduksi obat dalam berbagai jenis merek obat.

Untuk itu, PT Sanbe Farma harus tetap waspada dalam menghadapi persaingan dan diperlukan strategi bersaing yang tepat. Kemampuan perusahaan beradaptasi dalam menghadapi perubahan internal maupun perubahan eksternal membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan. Perusahaan harus berusaha untuk mencari kesesuaian antara kekuatan internal dan kelemahan perusahaan, begitupun peluang maupun ancaman suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan persaingan, peraturan, siklus bisnis, harapan konsumen serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Untuk menghadapi permasalahan di atas, perlu adanya analisa terhadap lingkungan strategi perusahaan dan dibutuhkan strategi bisnis yang mampu memposisikan dan membentuk nilai keunggulan bersaing. Dalam kenyataannya, manajemen strategis adalah proses serentetan tindakan yang berkesinambungan.

Memang tidak ada studi yang secara pasti membuktikan bahwa manajemen strategis menyebabkan pelaksanaan yang lebih baik. Tetapi sebagian besar studi mengemukakan bahwa bisnis yang melaksanakan perencanaan strategis formal mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berhasil daripada mereka yang tidak melaksanakannya. Jadi dengan adanya penetapan strategi yang akan diambil oleh perusahaan, maka perusahaan telah meletakkan salah satu dasar kuat dalam mencapai tujuan dan menentukan langkah yang tepat dalam mengembangkan perusahaan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi perusahaan serta posisinya dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada saat ini, kemudian menyusun dan mengkaji alternatif strategi bisnis yang tepat untuk perusahaan dalam menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan bisnis dan menghadapi persaingan.

II. Kajian Teori

Penelitian terdahulu mengemukakan beberapa rujukan sebagai bahan acuan yang berhubungan dengan penelitian yang diteliti, antara lain: (1) Renil Septiano, dengan judul “Analisis Penyusunan Strategi Bisnis Pada Rayhan Toko Muslim”, tujuan penelitian ini adalah: (a) untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan), faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan; (b) merumuskan strategi bisnis Rayhan Toko Muslim dan memberikan usulan atau rekomendasi strategi bisnis yang digunakan. Penelitian ini menemukan bahwa dari hasil analisis matriks Grand Startegy didapatkan hasil, bahwa Rayhan Toko Muslim berada pada kuadran I, yang berarti Rayhan Toko persaingan yang relatif kuat dan dilihat dari kondisi bisnis berada dalam pertumbuhan pasar yang cepat. (2) Muchammad Saifuddin dan Siti Hasnaa Madinah, dengan judul “Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik SAFFANA Surabaya”, tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi strategi terbaik bagi Butik SAFFANA Surabaya melalui kerangka tiga tahap perumusan strategi, agar bisnisnya tetap bertahan menghadapi persaingan dan lingkungan bisnis yang ketat. Hasil analisis didapatkan bahwa butik SAFFANA berada pada posisi strategi persaingan yang relatif kuat dan diperoleh alternatif strategi Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan integrasi horizontal. Dari keempat alternatif strategi tersebut kemudian dievaluasi (tahap keputusan) menggunakan matriks QSPM dengan hasil bahwa alternatif strategi yang tepat untuk dijalankan oleh butik SAFFANA adalah pengembangan pasar. (3) Widiyarini dan Zeny Fatimah Hunusalela, dengan judul “Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT

Dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Primavista Solusi”, tujuan penelitian ini adalah mencoba merumuskan strategi yang sesuai untuk perusahaan dengan keadaan saat ini agar dapat mencapai target yang diinginkan. alternatif strategi yang akan diusulkan kepada PT. Primavista, yang paling utama adalah strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar. Hal tersebut berdasarkan pada nilai bobot yang diperoleh pada tahap pencocokan. Strategi ini bertujuan untuk mendapatkan target laba yang telah ditentukan perusahaan. (4) Rizky Kurniawati dan Novi Marlina, dengan judul “Analisis SWOT Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Pemasaran Pada Agrowisata Belimbing Karang Sari Kota Blitar”, tujuan penelitian ini adalah (a) Untuk mengetahui faktor eksternal dan internal yang terdapat pada Agrowisata Belimbing Karang Sari; (b) Untuk merancang alternative strategi yang dapat dijadikan dasar perencanaan strategik oleh pihak pengelola Agrowisata Belimbing Karang Sari; (c) Untuk membuat keputusan strategi yang digunakan untuk pengembangan Agrowisata Belimbing Karang Sari. (5) Iqbal Kamaluddin, dengan judul “Analisis SWOT Untuk Merumuskan Strategi Bersaing Pada PT. Menara Angkasa Semesta Cabang Sentani”, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), serta faktor kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) PT. Menara Angkasa Semesta Cabang Sentani, serta merumuskan strategi bisnis PT. Menara Angkasa Semesta Cabang Sentani dan memberikan usulan atau rekomendasi strategi bisnis yang digunakan perusahaan. strategi yang sesuai adalah strategi S-O. Berdasarkan perhitungan matriks IFAS – EFAS, perusahaan saat ini berada pada kuadran V yang berarti PT. Menara Angkasa Semesta Cabang Sentani disarankan menerapkan strategi pertumbuhan dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal, yang bisa dilakukan dengan cara perluasan segmen pasar, kerjasama dengan perusahaan sejenis, menjalin hubungan yang baik dengan para konsumen, serta mentaati prosedur dan perijinan dari regulator yaitu Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Teori Manajemen

Mullin (2010:68) *Management is both science and art.* (Manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni). Hal lain yang dikemukakan Drucker dalam Mullin (2010:427) *Management is tasks. Management is a discipline.* (Manajemen adalah tugas. Manajemen adalah disiplin). Sedangkan organisasi menurut Mullin (2010:79) *An organisation is a pattern of roles and a blueprint for their co-ordination.* (Sebuah organisasi adalah pola peran dan cetak biru untuk koordinasi mereka). Menurut Boone dan Kurtz (2011:218) *Management is the process of achieving organizational objectives through people and other resources.* (Manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui orang-orang dan sumber daya lainnya).

Teori Strategi

Menurut Jauch dan Glueck (2000) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip Rangkuti (2002) “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Teori Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2009:5) manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Wheelen dan Hunger (2003:4) manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

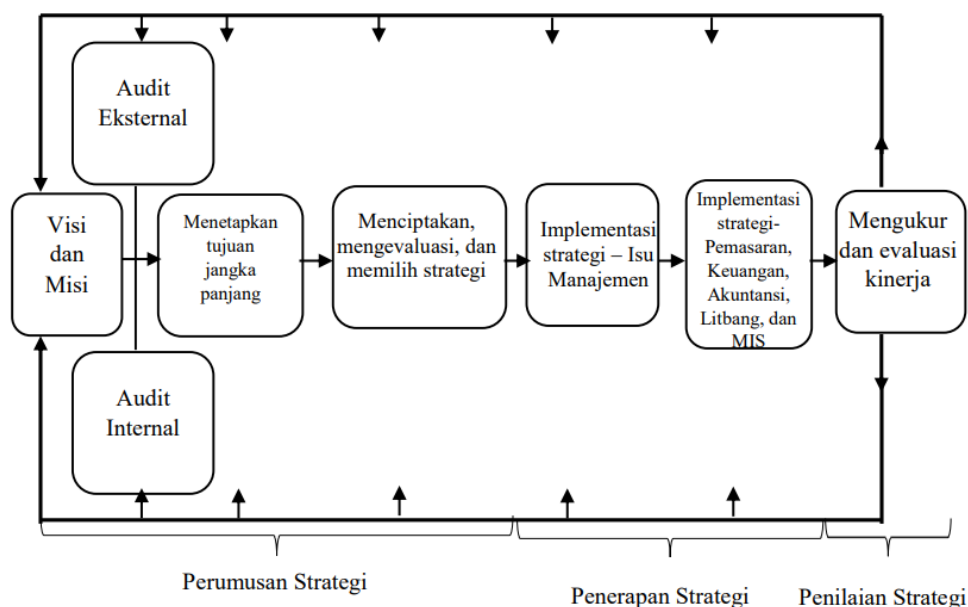
Tingkatan Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2008:15) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan.

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*) Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak dan dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi.
2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*) Strategi tingkat bisnis ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit*)
3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*), Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia

Proses dan Tahapan Strategi

Fred R. David (2009:7) menjelaskan bahwa proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.



Gambar 2.1: Model Manajemen Strategis Komprehensif
 Sumber: Fred R. David (2009:21)

Analisis Lingkungan

Menurut Glueck dan Jauch (2003:52) analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan adalah mendapatkan gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi perusahaan dan kondisi yang akan dihadapi perusahaan di masa yang akan datang.

Analisis Lingkungan Eksternal

Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Analisis PESTEL

Menurut Ward dan Peppard (2002, p70-72) analisis PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi. PEST digunakan untuk menilai pasar dari suatu unit bisnis atau unit organisasi. Arah analisis PEST adalah kerangka untuk menilai sebuah situasi, dan menilai strategi atau posisi, arah perusahaan, rencana pemasaran atau ide. Dimana analisis ini dapat diambil suatu peluang atau ancaman baru bagi perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi bidang: *Political, Economic, Social, Technological, Legal*, dan *Environment*.

Porter Five Forces

Menurut David (2009) kelima model Porter tersebut merupakan tentang analisis kompetitif atau persaingan dengan cara melakukan pendekatan secara luas. *Five Forces Model* atau yang lebih dikenal sebagai *Porter Five Forces* adalah suatu metode untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis atau lingkungan persaingan yang dipublikasikan oleh Michael E Porter: (a) Potensi Masuknya Pesaing Baru (b) Daya Tawar Pemasok (c) Daya Tawar Konsumen (d) Ancaman barang Pengganti (e) Persaingan Antar Pesaing.

Analisis Strategic Group Mapping (SGM)

Menurut Thompson, Strickland dan Gamble (2005), pemetaan kelompok strategi adalah teknik untuk menunjukkan perbedaan pasar atau keunggulan dari suatu posisi yang dimiliki oleh perusahaan pesaing dalam suatu industri.

Analisis Lingkungan Internal

Menurut Pearce II dan Robinson (2013:197) analisis lingkungan internal memiliki beberapa pendekatan seperti, analisis SWOT, analisis rantai nilai, dan pandangan berbasis sumber daya. Analisis SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya

Klasifikasi Strategi

Menurut Fred R. David (2009:249) strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi 11 tindakan yang dikelompokkan menjadi 4 jenis strategi, diantaranya: (1) Strategi Integrasi (2) Strategi Intensif (3) Strategi Diversifikasi dan (4) Strategi Bertahan.

Perumusan Strategi

Menurut Fred R. David (2009:323) teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan



Gambar 2.2: Kerangka Analitis Perumusan Strategi
 Sumber: Fred R. David (2009:324)

- Tahapan pertama disebut juga tahapan masukan (*the input stage*) terdiri dari: Matriks EFE, Matriks CPM, Matriks IFE
- Tahapan kedua disebut juga tahapan pencocokan (*the matching stage*) terdiri dari 5 teknik yang dapat digunakan yaitu: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy.
- Tahapan ketiga disebut juga tahapan pengambilan keputusan (*the decision stage*) dengan menggunakan metode QSPM.

Matriks SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*)

Menurut Fred R. David (2009), matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar. Maksud dari setiap alat pencocokan di Tahap 2 ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan.

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Menurut Fred R. David (2009), matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive -CA*) dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industry strength-IS*).

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*)

Menurut Fred R. David (2009), adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor- faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya.

III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif yaitu pendekatan penelitian dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya.

Penelitian ini merupakan salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berfikir induktif. Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Tujuan dari penelitian ini adalah mengungkapkan fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya, penelitian deskriptif kualitatif menafsirkan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, perbedaan antara fakta, pengaruh terhadap suatu kondisi dan lain-lain.

Lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat pelaksanaan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah PT Sanbe Farma, berlokasi di Jl. Tamansari No.10, Tamansari, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40116

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Data penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah data yang diperoleh dari hasil interview (wawancara) dengan beberapa informan, diantaranya Ibu Rielia Indriyani bagian Ekspor dan Ibu Risma bagian Accounting, pengamatan (observasi) dengan melakukan peninjauan secara langsung penerapan strategi yang diterapkan oleh PT Sanbe Farma dan dokumentasi. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buku, laporan, jurnal dan lain-lain.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *field research* (penelitian lapangan), yaitu suatu metode pengumpulan data di lapangan dengan memilih lokasi di PT Sanbe Farma di Jl. Tamansari No.10, Tamansari, Kec. Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40116. Dalam penelitian lapangan ini penulis mengumpulkan data dengan beberapa cara: (1) Teknik *library research* digunakan oleh peneliti dengan mengumpulkan beberapa literatur kepustakaan dan buku-buku serta tulisan-tulisan ilmiah yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas, (2) Teknik *field research* dilakukan langsung ke lapangan untuk mengadakan penelitian dan memperoleh data-data kongkrit yang berhubungan dengan pembahasan ini, melalui Teknik Observasi yaitu mengamati dan mencatat semua fenomena yang terjadi, Teknik Wawancara (*interview*) yang bertujuan untuk memperoleh informasi dari orang yang dimintai informasi, dan disebut sebagai informan. Kemudian, melakukan dokumentasi yaitu pengumpulan data-data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan Pustaka sebagai bahan analisis dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data, Analisis data merupakan usaha untuk memberikan interpretasi terhadap data yang telah diperoleh dan disusun untuk mendapatkan kesimpulan yang valid. Langkah menganalisis keabsahan data tersebut dilakukan dengan menerapkan teknik analisis data sebagai berikut: (1) Pengumpulan data yang dilakukan peneliti dalam hal ini adalah mengumpulkan data-data dari hasil penelitian untuk dilakukan langkah selanjutnya. Hasil-hasil tersebut baik hasil wawancara, file data dari proses dokumentasi maupun catatan-catatan lapangan, (2) Reduksi data. Setelah semua data dikumpulkan dari metode sebelumnya, peneliti mereduksi data tersebut dengan cara mengelompokkan, mengklarifikasi atau memberikan kode khusus untuk menyesuaikan menurut hasil penelitian, (3) Penyajian data. Setelah data-data yang sebelumnya sudah dikumpulkan dan diklarifikasi, langkah selanjutnya adalah peneliti akan mendeskripsikan secara tertulis agar mudah dipahami dengan baik dan untuk keperluan penarikan kesimpulan, (4) Kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap ini, peneliti membuat rumusan proposisi yang terkait dengan nilai logika, mengangkatnya

menjadi temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang terhadap data yang ada, pengelompokkan data yang telah terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Tahapan dalam Perumusan Strategi yang akan digunakan adalah Menurut Fred R. David, yaitu Tahap1 (*The input Stage*), Tahap 2 (*The Matching Stage*) dan Tahap 3 (*The Decision Stage*). Pertama, Tahap Input, melakukan identifikasi faktor eksternal perusahaan dengan menggunakan metode analisis PESTEL dan metode analisis *Porter's Five Forces* untuk mengetahui peluang dan ancaman, dilakukan untuk mengetahui strategi yang tepat bagi PT Sanbe Farma untuk memanfaatkan faktor peluang dan menghindari faktor yang mengancam keberlangsungan bisnis PT Sanbe Farma, dan melakukan analisis pesaing melalui metode analisis *Strategic Group Mapping* (SGM) yang ditampilkan pada gambar dibawah ini. Kemudian hasil analisis Matrik EFE disajikan dalam tabel 1 yang berisi lingkungan eksternal beserta perhitungan bobot dan nilai.



Gambar 4.1: Analisis *Strategic Group Mapping* (SGM)

Industri Farmasi Indonesia merupakan pasar yang sangat terfragmentasi dengan lebih dari 200 industri farmasi. Tidak ada pemain yang dominan pada pasar farmasi Indonesia, sehingga persaingan terjadi secara kompetitif dan rangking perusahaan farmasi di Indonesia selalu berubah-ubah. Dapat dilihat pada gambar di atas, bahwa pangsa pasar PT Sanbe Farma saat ini menempati rangking ke 3, setelah Dexa Medica dan Kalbe Farma.

Tabel 1: Matrik EFE (*External Factor Evaluation (EFE) Matrix*)

Matrik EFE untuk PT Sanbe Farma				
No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating (1-4)	Skor
Opportunity (Peluang)				
1	Ekspansi Internasional	0.15	4	0.60
2	Perkembangan Teknologi	0.20	4	0.80
3	Pertumbuhan Pasar	0.20	3	0.60
4	Segmen Pasar yang Berkembang	0.15	3	0.45
Threats (Ancaman)				
5	Inovasi Produk	0.10	2	0.20
6	Krisis Ekonomi	0.10	2	0.20
7	Persaingan yang Ketat	0.15	3	0.45

8	Persaingan di Pasar Internasional	0.05	2	0.10
Total		1.00		3.40

Berdasarkan hasil dari Matriks EFE di atas, diketahui total skor pembobotan yang diperoleh dari faktor eksternal PT Sanbe Farma adalah sebesar 3.40. Hasil ini menunjukkan bahwa PT Sanbe Farma mampu merespon lingkungan eksternal dikarenakan total skor bobot yang diperoleh berada di atas rata-rata 2.5, dengan nilai 3.40 yang berarti kondisi eksternal perusahaan masih dapat dikendalikan oleh PT Sanbe Farma.

Untuk melakukan identifikasi faktor internal perusahaan, menggunakan metode analisis strategi generic Michael Porter dan analisis Pendekatan Fungsional dari aspek produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan dan aspek sumber daya manusia untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hasil penelitian analisis internal dilakukan untuk menghasilkan strategi yang tepat agar PT Sanbe Farma dapat memaksimalkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan yang dimiliki agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing. Kemudian hasil analisis Matrik IFE disajikan dalam tabel 2 yang berisi lingkungan internal beserta perhitungan bobot dan nilai.

Tabel 2: Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*)

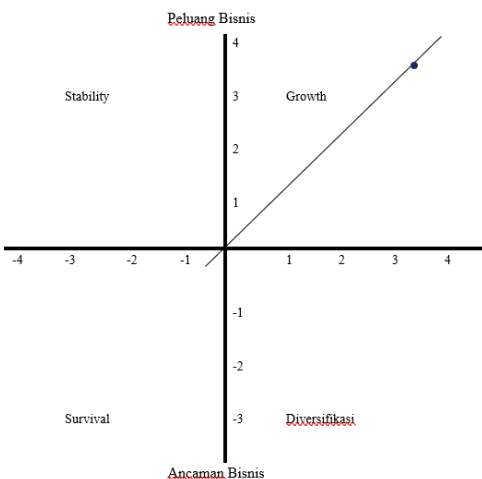
Matriks IFE untuk PT Sanbe Farma				
No.	Faktor Internal	Bobot	Rating (1-4)	Skor
Strength (Kekuatan)				
1	Kualitas Produksi	0.15	4	0.60
2	Portofolio Produk	0.20	4	0.80
3	Sumber Daya Manusia	0.10	4	0.40
4	Jaringan dan Distribusi	0.15	4	0.60
5	R&D dan Teknologi	0.20	4	0.80
Weakness (Kelemahan)				
6	Manajemen Organisasi	0.10	2	0.20
7	Kekuasaan dan Rasa Percaya	0.05	2	0.10
8	Manajemen SDM	0.05	2	0.10
Total		1.00		3.60

5 faktor internal utama PT Sanbe Farma dengan peringkat yang sama yaitu 4, diantaranya pada aspek Produk, jaringan dan distribusi, sumber daya manusia dan Kemampuan riset dan development dan kaitannya dengan teknologi. Selain itu ada beberapa kelemahan. Sehingga, dari matriks IFE didapat nilai skor pembobotan faktor internal 3.60. Hal tersebut menunjukkan strategi perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada di atas rata-rata dan kondisi internal perusahaan cenderung kuat.

Kedua, Tahap Pencocokan. Dalam tahap ini, akan digunakan metode Matriks SWOT dan matriks SPACE. Matriks SWOT bertujuan untuk menentukan strategi yang efektif bagi PT Sanbe Farma, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan yang ada, untuk menghadapi peluang dan ancaman yang datang. Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 3 dan selanjutnya dilakukan Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah

strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Matriks SPACE dapat dilihat pada tabel 4.

Dari matriks EFE dan matriks IFE, didapat hasil sebagai berikut: Matriks EFE: 3,40 dan Matriks IFE: 3,60. Maka peta positioning hasil analisa SWOT adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2: Poin Vector Matriks SWOT

Posisi PT Sanbe Farma ada di kuadran I maka menandakan bahwa situasi ini sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan untuk perusahaan yang berada pada posisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

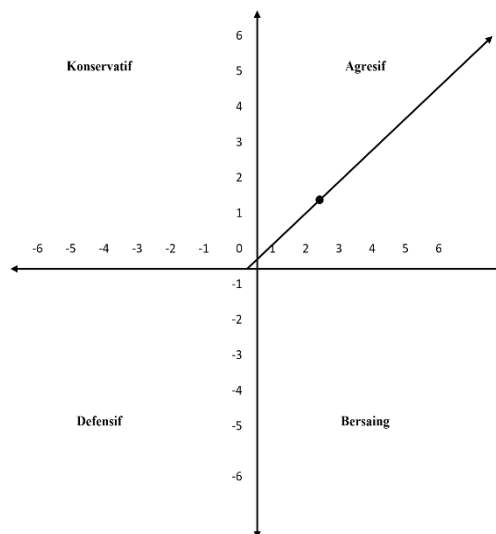
Tabel 3: Matrik SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*)

EKSTERNAL		
INTERNAL	OPPORTUNITY	THREATS
STRENGTH	1. Mengoptimalkan kekuatan menggunakan standar GCP dan GPL terbaru	1. Mengoptimalkan kelebihan yang dimilikinya seperti melakukan inovasi dengan berusaha memproduksi obat-obat herbal.
	2. Bekerja sama dengan rumah sakit untuk pendistribusian infus dan beberapa produk lainnya.	2. Krisis ekonomi membuat daya beli obat menurun, Sanbe telah meluncurkan produk generik
	3. Menyasar pasar lebih jauh mengingat masih banyaknya penduduk	3. Memiliki pabrik infus steril kemasan <i>soft bag</i> yang canggih dan yang pertama di Indonesia
	4. Memanfaatkan potensi pasar	4. Mampu mengontrol distribusi obat-obatannya serta meluncurkan produk generik
WEAKNESS	1. Perusahaan dapat memberikan rasa percaya pada karyawan yang memiliki potensi	1. Perusahaan dapat melatih SDM dengan baik, atau memilih SDM yang berkualitas.
	2. Memiliki karyawan yang berkualitas serta mampu mengontrol distribusi obat	2. Dapat mempertimbangkan untuk memperluas promosi.
	3. Perusahaan dapat mengelompokkan keahlian dan kemampuan personal karyawan supaya dapat diarahkan pada posisi dan bidang yang sesuai	3. perusahaan harus terus memperbarui teknologi dan menawarkan produk-produk dengan inovasi terbaru untuk tetap bersaing di pasar internasional.

Tabel 4: Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Analisis Internal		Analisis Eksternal	
Posisi Keuangan (FP)	Peringkat	Posisi Stabil (SP)	Peringkat
Ekspansi Internasional	5	Manajemen Organisasi	-3
Perkembangan Teknologi	4	Kekuasaan dan Rasa Percaya	-2
Pertumbuhan Pasar	5	Manajemen SDM	-3
Segmen Pasar Yang Berkembang	4		
Rata – Rata FP	4,5	Rata – Rata SP	-2,7
Posisi Kompetitif (CP)	Peringkat	Posisi Industri (IP)	Peringkat
Kualitas Produk	6	Inovasi Produk	-2
Portofolio Produk	4	Krisis Ekonomi	-4
Sumber Daya Manusia	6	Persaingan Yang Ketat	-3
Jaringan dan Distribusi	5	Regulasi Pemerintah	-4
R&D dan Teknologi	6		
Rata – Rata CP	5,4	Rata – Rata IP	-3,25

$FP + SP = 4,5 + (-2,7) = 1,8$ Perpotongan Y
 $IP + CP = 5,4 + (-3,25) = 2,15$ Perpotongan X
 Kesimpulan: Poin vector berada dalam kuadran agresif



Gambar 4.3: Poin Vector Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Berdasarkan matriks SPACE yang telah dibuat, dengan $FP + SP = 1,8$ dan $IP + CP = 2,15$, poin vector PT Sanbe Farma berada dalam kuadran agresif. Ini menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang sangat baik dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mendapatkan keuntungan dari kesempatan eksternal, dapat menangani kelemahan internal, dan dapat menghindari ancaman eksternal. Strategi yang sesuai untuk PT Sanbe Farma adalah strategi agresif. Strategi agresif mencakup penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, atau diversifikasi, tergantung pada kondisi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.

Ketiga, Tahap Keputusan. Pada tahap selanjutnya ini dilakukan pengambilan keputusan dan membuat kesimpulan terkait alternatif strategi yang paling tepat dan efektif untuk digunakan oleh PT

Sanbe Farma sebagai upaya peningkatan kekuatan persaingan pasar. Metode yang digunakan untuk tahap keputusan adalah QSPM, matriks perencanaan strategi kuantitatif yang dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5: Matriks QSPM ((Quantitative Strategic Planning Matrix)

No	Key Factors	Weight	Strategic Alternatives							
			1		2		3		4	
			Backward Integration		Market Penetration		Market Development		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
OPPORTUNITIES										
1	Ekspansi Internasional: Dengan memiliki operasi internasional di 12 negara, PT. Sanbe Farma memiliki peluang untuk menjadi pemain global dalam industri obat-obatan, dengan potensi pertumbuhan yang luas.	0,15	3,00	0,45	2,00	0,3	3,00	0,45	1,00	0,15
2	Perkembangan Teknologi: Dibukanya rumah sakit pertama untuk pendistribusian infus dan produk lainnya memberikan peluang bagi PT. Sanbe Farma untuk memperluas jangkauan produk dan meningkatkan penjualan.	0,20	2,00	0,4	3,00	0,6	2,00	0,4	2,00	0,4
3	Pertumbuhan Pasar: Dengan populasi yang besar di Indonesia dan masih rendahnya konsumsi obat per kapita, perusahaan dapat memanfaatkan peluang untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar.	0,20	3,00	0,6	1,00	0,2	2,00	0,4	4,00	0,8
4	Segmen Pasar yang Berkembang: Dengan pertumbuhan rumah sakit mewah dan meningkatnya permintaan di pasar infus, PT. Sanbe Farma memiliki peluang untuk merajai pasar produk ethical dan mengurangi biaya promosi atau iklan.	0,15	2,00	0,3	4,00	0,6	1,00	0,15	3,00	0,45
THEREATS										
5	Inovasi Produk: Permintaan konsumen terhadap produk obat-obatan herbal meningkat, sehingga PT. Sanbe Farma perlu melakukan inovasi produk dan mempertimbangkan produksi obat-obatan herbal untuk tetap bersaing di pasar.	0,10	1,00	0,1	4,00	0,4	3,00	0,3	1,00	0,1
6	Krisis Ekonomi: Adanya krisis ekonomi dapat menyebabkan penurunan daya beli masyarakat terhadap obat-obatan, yang dapat berdampak negatif pada penjualan perusahaan.	0,10	3,00	0,3	1,00	0,1	4,00	0,4	2,00	0,2
7	Persaingan yang Ketat: Pasar produk infus menjadi semakin kompetitif, dengan banyak pesaing yang berlomba-lomba memperebutkan pangsa pasar.	0,15	1,00	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	2,00	0,3
8	Persaingan di Pasar Internasional: Meningkatnya pesaing di pasar internasional dalam bisnis farmasi dapat menjadi ancaman bagi PT. Sanbe Farma, sehingga perusahaan perlu mengembangkan strategi untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar.	0,05	1,00	0,05	4,00	0,2	4,00	0,2	2,00	0,1

STRENGTH										
9	Kualitas Produksi: PT. Sanbe Farma memiliki reputasi yang baik dalam memproduksi produk obat-obatan yang berkualitas tinggi dan memenuhi standar GCP (Good Clinical Practice) dan GPL (Good Laboratory Practice).	0,15	2,00	0,3	1,00	0,15	2,00	0,3	4,00	0,6
10	Portopolio produk: Perusahaan meluncurkan produk generic yang lebih terjangkau dibandingkan dengan produk perusahaan farmasi lainnya, sehingga memiliki keunggulan kompetitif dalam pemasaran.	0,20	1,00	0,2	3,00	0,6	3,00	0,6	2,00	0,4
11	Sumber Daya Manusia: PT. Sanbe Farma memiliki karyawan yang berkualitas tinggi dan berkompeten dalam bidangnya, yang merupakan aset berharga bagi perusahaan.	0,10	1,00	0,1	1,00	0,1	2,00	0,2	2,00	0,2
12	Jaringan dan Distribusi: Perusahaan memiliki jaringan distribusi yang kuat, sehingga mampu mengontrol distribusi obat-obatannya dengan efisien.	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	4,00	0,6	2,00	0,3
13	R&D dan Teknologi: PT. Sanbe Farma memiliki laboratorium yang telah terakreditasi oleh Nasional Accredited Body (KAN) dan telah mengembangkan pabrik infus steril kemasan soft bag yang canggih, yang menjadi yang pertama di Indonesia.	0,20	1,00	0,2	2,00	0,4	1,00	0,2	4,00	0,8
WEAKNESS										
14	Manajemen Organisasi: Struktur organisasi perusahaan belum mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara profesional, yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas operasional.	0,10	1,00	0,1	2,00	0,2	1,00	0,1	1,00	0,1
15	Kekuasaan dan Rasa Percaya: Kurangnya kepercayaan kepada karyawan atau kurangnya pemberian kekuasaan kepada karyawan dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam mencapai potensi penuh dari sumber daya manusianya.	0,05	1,00	0,05	2,00	0,1	1,00	0,05	1,00	0,05
16	Manajemen SDM: Manajemen sumber daya manusia belum mampu mengelola karyawan secara profesional dan sistem manajemen sumber daya manusia belum kokoh, yang dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan.	0,05	1,00	0,05	2,00	0,1	1,00	0,05	1,00	0,05
TOTAL		1,00	3,8	4,95	4,85	5				

Keterangan: AS = Nilai Daya Tarik, TAS = Total Nilai Daya Tarik

Hasil keseluruhan matriks QSPM didapat dari penjumlahan total Nilai daya Tarik dari faktor internal dan faktor eksternal PT Sanbe Farma. Jika diurutkan dari yang terbesar yaitu strategi product development dengan total nilai sebesar 5, strategi market penetration dengan nilai 4.95, kemudian strategi market development dengan nilai 4.85 dan terakhir strategi integrasi dengan nilai 3.80.

Dari hasil QSPM diketahui bahwa strategi *Product Development* (Pengembangan Produk) memiliki nilai daya tarik paling besar yaitu 5 dibandingkan dengan strategi lainnya. Oleh karena itu, strategi *Product Development* atau pengembangan produk merupakan alternatif strategi utama yang layak bagi PT Sanbe Farma dalam meningkatkan pasar obat. Dengan demikian pengembangan produk sangat berpengaruh pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan, dan dapat diikuti dengan strategi berikutnya yaitu *Market Penetration*.

V. Penutup

Penelitian ini mengkaji tentang pilihan strategi bisnis pada PT Sanbe Farma melalui model kerangka tiga tahap pengambilan keputusan (*Input-Matching-Decision Stage*) yang dianalisis dan dirumuskan agar dapat diterapkan dalam peningkatan keunggulan kompetitif. Hasil analisis lingkungan internal-eksternal perusahaan (tahap input), didapatkan bahwa PT Sanbe Farma memiliki kekuatan portofolio produk dan adaptif dalam perubahan teknologi. Peluang yang akan dimanfaatkan adalah Perkembangan Teknologi dan semakin terbuka Ekspansi Internasional dan Pertumbuhan pasar. Kemudian, hasil analisis kedua (tahap pencocokan) menggunakan Matrik SWOT dan Matrik SPACE didapatkan bahwa PT Sanbe Farma berada pada posisi strategi persaingan yang relatif kuat yaitu Agresif dan diperoleh strategi Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk dan Integrasi horizontal. Dari keempat alternatif strategi tersebut kemudian dievaluasi (tahap keputusan) menggunakan matriks QSPM dengan hasil bahwa alternatif strategi yang layak untuk dijalankan oleh

PT Sanbe Farma adalah Pengembangan Produk. Salah satunya dengan melakukan diferensiasi produk kemudian diikuti dengan strategi Penetrasi Pasar.

Saran yang dapat diberikan adalah agar PT Sanbe Farma dapat melakukan evaluasi, menerapkan teori yang ada sebagai sumber pedoman dalam melaksanakan strategi bisnisnya dengan memperhatikan faktor-faktor penghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Daftar Pustaka

- A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari.Jakarta: Salemba Empat.
- Boone, Louis E. and Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business. 14th Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*, Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K, 2011. *Kompetisi Masa Depan*. Yogyakarta: Bina Rupa. Aksara.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen, 2003 *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta.
- Moleong, Lexy. (2005:4). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mullins, Laurie J. 2010. *Management & Organisational Behaviour*. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, United States of America.
- Thomas L. Wheelen Hunger and J. David Hunger 2008. *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Thompson, A., Strickland, A. and Gamble, J. (2005) *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*. McGraw- Hill, New York.
- Ward, John, Peppard, Joe. (2002). *Strategic Planning for Information System. 3rd Edition*. John Willey & Sons, Buffins Lane, Chichester.

Jurnal:

- Kamaluddin, Iqbal. (2020). Analisis SWOT Untuk Merumuskan Strategi Bersaing Pada PT. Menara Angkasa Semesta Cabang Sentani. *Jurnal DOI:10.31933/JIMT*, Volume 1, Issue 4, Maret 2020.
- Kurniawati, Rizky., Marlana, Novi. (2020). Analisis SWOT Sebagai Dasar Perencanaan Strategi Pemasaran Pada Agrowisata Belimbing Karang Sari Kota Blitar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* Vol. 6 No.2 Desember 2020.
- Saifuddin, M., Madinah, Siti Hasnaa. (2022). Analisis Perumusan dan Pilihan Strategi Bisnis pada Butik Saffana Surabaya. *Jurnal Iqtishoduna*, Vol. 18 (1) 2022: pp. 63- 80.
- Septiano, Renil. (2020). Analisis Penyusunan Strategi Bisnis Pada Rayhan Toko Muslim. *Jurnal DOI:10.31933/JIMT*, Volume 1, Issue 4, Maret 2020.
- Widiyarini., Hunusalela, Zeny Fatimah. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM Dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Primavista Solusi. *Journal of Applied Business and Economic* Vol. 5 No. 4 (Juni 2019) 384-397.

Website:

- M. Fithrul Mubarak, M.Farm.,Apt. Top 10 Perusahaan Farmasi Terbesar Indonesia Terbaru. Website: <https://farmasiindustri.com/industri/top-10-perusahaan-farmasi-indonesia.html>