

Analisis Strategi Persaingan PT Kalbe Farma Tbk

Competitive Strategy Analysis of PT Kalbe Farma Tbk

Jessica Aryanti*, Umi Kaltum

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Padjadjaran, Bandung

Submitted: 19-06-2023

Revised: 18-07-2023

Accepted: 12-12-2023

Corresponding : Jessica Aryanti; Email : jessica22007@mail.unpad.ac.id

ABSTRAK

Analisis strategi persaingan dapat menjadi landasan dalam menanggapi kondisi eksternal dan meningkatkan kapabilitas internal perusahaan demi menghasilkan suatu keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri sebagai dasar pemilihan alternatif strategi agar perusahaan dapat memantapkan daya saing dan mengatasi kelemahan dalam menghadapi kompetitornya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang dijabarkan secara deskriptif berdasarkan sumber data sekunder. Analisis yang dilakukan meliputi: *The Input Stage* dengan *Competitive Profile Matrix*; *The Matching Stage* menggunakan Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dan Matriks *Grand Strategy* dengan dasar analisis persaingan sesuai *Porter's Five (Plus One) Forces*; *The Decision Stage* dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Justifikasi penilaian dilakukan berdasarkan *Forum Group Discussion* dengan beberapa ahli menggunakan *Delphi Method*. Hasil analisis menunjukkan adanya perubahan kondisi persaingan sehingga perusahaan PT Kalbe Farma Tbk dengan posisi persaingan yang kuat sebagai *market leader* perlu melakukan penyesuaian strategi. Sebagai kesimpulan, hasil perumusan alternatif strategi melalui Matriks BCG, *Grand Strategy* dan pemilihan strategi menggunakan QSPM menunjukkan prioritas strategi untuk PT Kalbe Farma Tbk secara berurutan dari yang paling direkomendasikan adalah *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development*.

Kata kunci: Analisis Strategi Persaingan; *BCG Matrix*; *Grand Strategy*; QSPM

ABSTRACT

Competitive strategy analysis can be fundamental for responding to external conditions and increasing internal capabilities in generating a company's competitive advantage. The purpose of this research is to determine the company's position in the industry as a basis for selecting alternative strategies so the company can strengthen its competitiveness and overcome its weaknesses in facing competitors. The methodology is descriptive qualitative research. Observation is done by data obtained from secondary sources. The analysis carried out includes: *The Input Stage* with *Competitive Profile Matrix*; *The Matching Stage* with *Boston Consulting Group* (BCG) Matrix and the *Grand Strategy Matrix* based on competitive analysis according to *Porter's Five (Plus One) Forces*; *The Decision Stage* with the *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Justification was carried out based on a *Forum Group Discussion* with several experts using the *Delphi Method*. The result shows that there is a change in competitive conditions, thus the market leader company, Kalbe Farma, needs to make strategic adjustments. In conclusion, the results of strategy alternatives' formulation through BCG Matrix and *Grand Strategy*, as well as the selection of strategies using the QSPM show that the priority strategies for Kalbe Farma, respectively sorted from the most recommended are *Market Penetration*, *Market Development*, and *Product Development*.

Keywords: Competitive Strategy Analysis; BCG Matrix; Grand Strategy; QSPM

PENDAHULUAN

Perusahaan memerlukan strategi yang tepat untuk dapat bertahan di tengah kondisi persaingan yang semakin ketat di industri farmasi. Strategi menjadi sangat penting karena merupakan rencana induk menyeluruh yang menyatakan bagaimana

perusahaan akan mencapai visi, misi dan tujuannya.¹ Proses manajemen strategik meliputi 4 (empat) tahap elemen dasar: (1) Analisis lingkungan; (2) Formulasi strategi; (3) Implementasi strategi; (4) Evaluasi dan pengendalian.¹ Analisis strategi persaingan dapat menjadi bagian dari tahap formulasi

strategi yang merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen yang efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.¹ Kemampuan dalam mengamati kondisi internal maupun eksternal diperlukan untuk analisis strategi persaingan sehingga akan selalu terjadi kesepadanan strategis antara kapabilitas dan sumber daya perusahaan dengan peluang akibat terjadinya perubahan lingkungan persaingan.²

Peningkatan *market size* industri farmasi dan kebutuhan kesehatan nasional menjadi peluang yang besar bagi perkembangan bisnis farmasi di Indonesia. Pada tahun 2020, pertumbuhan kelompok Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional mencapai sebesar 9,39% (yoy), yang tidak hanya meningkat dari pertumbuhan sebesar 8,48% (yoy) pada tahun 2019, tetapi juga merupakan pertumbuhan kelompok industri tertinggi di antara kelompok industri lainnya.³ Industri farmasi di Indonesia, seperti halnya industri farmasi dunia, merupakan industri persaingan pasar yang terfragmentasi dimana perusahaan-perusahaan di dalamnya memiliki banyak peluang untuk diferensiasi, tetapi tiap peluang memiliki potensi keunggulan kompetitif yang kecil.³ Industri farmasi merupakan industri yang vital bagi kelangsungan hidup masyarakat Indonesia dengan data demografi yang tinggi yaitu 275,77 juta jiwa pada tahun 2022 berdasarkan Badan Pusat Statistik.³ Industri farmasi juga merupakan industri yang padat modal besar dengan investasi teknologi kompleks tingkat tinggi sehingga diperlukan perencanaan yang matang sebelum melakukan suatu langkah strategik. Kondisi pandemi COVID-19 menciptakan peluang untuk mendorong produksi farmasi sehingga kondisi persaingan industri farmasi mengalami perubahan yang perlu dianalisis ulang.⁴

Fenomena masalah yang dihadapi perusahaan farmasi adalah minimnya inovasi produk farmasi karena pertimbangan risiko pengembangan bisnis akibat tingkat persaingan yang tinggi. *Literature review*

menguatkan pembahasan topik mengenai industri farmasi yang sedang mengalami krisis inovasi.⁵ Krisis ini tampaknya sebagian besar disebabkan oleh teknologi. Kemajuan ilmiah yang sangat besar dalam bioteknologi dan bidang terkait lainnya telah meningkatkan peluang untuk mengobati penyakit, tetapi perusahaan mengalami kesulitan dalam mengubah kemajuan ini menjadi suatu produk obat baru yang juga efektif dalam menghasilkan profit perusahaan.⁶ Formulasi strategi berdasarkan hasil analisis persaingan dapat menjadi suatu dasar pengambilan keputusan yang rasional dalam menghadapi situasi tersebut.

PT Kalbe Farma Tbk merupakan salah satu perusahaan farmasi lokal yang masuk dalam 5 (lima) perusahaan farmasi terbesar di Indonesia berdasarkan berita terbaru IDXChannel.⁷ PT Kalbe Farma Tbk mempunyai empat fokus bisnis utama: (1) Divisi Obat Resep (kontribusi 23%); (2) Divisi Produk Kesehatan (kontribusi 17%); (3) Divisi Nutrisi (kontribusi 30%); (4) Divisi Distribusi dan Logistik (kontribusi 30%).⁸ Keempat divisi usaha tersebut mengelola portofolio obat resep dan obat bebas yang komprehensif, produk-produk minuman energi dan nutrisi, serta alat-alat kesehatan, dengan dukungan jaringan distribusi yang menjangkau lebih dari satu juta *outlets* di seluruh Indonesia.⁸ Perusahaan ini menarik untuk dikaji dari segi strategi bisnis dan strategi persaingan karena PT Kalbe Farma Tbk merupakan *market leader* selama beberapa tahun terakhir untuk produk kesehatan masyarakat dan produk *ethical*.⁹ Produk-produknya menjadi *leading brand* dengan berbagai segmentasi pasar yang spesifik. Selain itu, PT Kalbe Farma Tbk membuat produk inovator dengan mengembangkan obat-obatan serta rumusan kimia baru, baik dengan kemampuan sendiri ataupun melalui aliansi strategis dengan mitra internasional serta banyak menghasilkan produk-produk baru yang berbasis teknologi tinggi.⁹ Pada tanggal 16 Desember 2005, Manajemen Kalbe telah berhasil melakukan penggabungan usaha dengan Dankos dan PT Enseval menjadi satu perusahaan dalam

rangka menciptakan satu perusahaan farmasi tercatat dan terbesar di kawasan Asia Tenggara.⁸ Penggabungan usaha ini akan memberikan peluang bagi masa depan PT Kalbe Farma Tbk dalam meningkatkan efisiensi serta efektivitas guna menyongsong pasar global. PT Kalbe Farma Tbk berada dalam posisi yang kuat untuk mengambil manfaat dari pertumbuhan ekonomi Indonesia, seiring dengan terbukanya peluang bisnis dan prospek yang positif dari industri farmasi di Indonesia dengan *market capitalization* sekitar 98 triliun rupiah dengan *net sales growth* 10,2% dan *EPS growth* 7,1%.⁹

Beberapa penelitian tentang peningkatan kualitas pelayanan pada bisnis farmasi telah dilakukan, namun belum ada yang secara khusus memberikan pembahasan mendetail yang mencakup dari analisis kondisi bisnis dan persaingan hingga proses perumusan strategi. Penelitian sebelumnya mengenai analisis strategi bisnis telah dilakukan dengan menggunakan berbagai *tools* manajemen strategik pada unit analisis industri farmasi lain di Indonesia, namun belum banyak membahas mengenai aspek strategi persaingan.¹⁰ Penelitian lainnya lebih membahas mengenai strategi bisnis farmasi secara konsep orientasi kewirausahaan yaitu perubahan peran dan karakter konsumen yang menjadi pendorong terciptanya strategi pelayanan yang lebih personal.¹¹ Berdasarkan penelitian terdahulu lainnya, manajer strategik bisnis farmasi juga harus memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan keinginan konsumen saat ini untuk dapat memenangkan persaingan, termasuk memberikan inovasi alternatif pelayanan secara *online*.¹²

Kebaruan (*state of the art*) dari penelitian ini adalah menunjukkan cara untuk melakukan analisis strategi persaingan di industri farmasi dengan berbagai *tools* manajemen strategik. Hal ini sangat penting dalam penentuan arah pengembangan bisnis dan orientasi inovasi perusahaan farmasi. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan posisi persaingan

perusahaan PT Kalbe Farma Tbk dalam industri farmasi sebagai dasar penentuan alternatif strategi agar perusahaan dapat memantapkan daya saing dan mengatasi kelemahan dengan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam menghadapi *market challenger*.

METODE

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT Kalbe Farma Tbk. Beberapa perusahaan pesaing juga diteliti sebagai pembanding untuk menentukan posisi persaingan unit analisis. Dalam hal ini, jumlah perusahaan pesaing yang diteliti ditentukan sesuai dengan kriteria inklusi dan kriteria eksklusi yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Perusahaan yang diteliti dipilih dengan teknik *purposive sampling* dengan beberapa kriteria inklusi, yaitu (a) Perusahaan farmasi yang sudah terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) minimal sejak tahun 2016; (b) Perusahaan farmasi yang sudah mempublikasikan laporan keuangan secara lengkap, baik di laman situs perusahaan masing-masing ataupun pada situs resmi BEI; dan (c) Perusahaan farmasi yang berada pada posisi lima besar jika ditinjau berdasarkan aset perusahaan yaitu perusahaan yang memiliki aset minimal 500 Miliar. Kriteria eksklusinya adalah perusahaan yang bukan Perseroan Terbuka dan tidak menerbitkan *annual report* sehingga laporan kinerja perusahaannya tidak *accessible* secara publik. Perseroan Terbuka (Tbk) yaitu perseroan terbatas *go public* yang sahamnya dijual lewat pasar modal sehingga kepemilikan sebagian atau seluruh perusahaan dimiliki oleh masyarakat (*public*).¹³ Jenis data yang dikumpulkan berasal dari sumber data sekunder yaitu dokumen laporan tahunan perusahaan yang sudah diaudit dan presentasi *public exposure* resmi dari perusahaan. Metode yang digunakan untuk mengambil sumber data sekunder tersebut adalah secara retrospektif dengan pertimbangan pengambilan data yang terbaru dan dipublikasikan secara resmi oleh perusahaan yaitu pada rentang waktu pengambilan tahun 2022-2023.

Metode penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif yang menghasilkan *output* berupa penjabaran analisis secara deskriptif untuk mengetahui strategi utama perusahaan serta kondisi lingkungan persaingan perusahaan yang berpengaruh pada strategi bisnis yang tengah dijalankan. Selain itu, didapatkan sumber informasi yang diperoleh dari hasil survey terkait, dokumentasi berita dan regulasi pemerintah untuk memperoleh gambaran kondisi lingkungan persaingan perusahaan saat ini. Kriteria yang digunakan untuk memilih informasi pada sumber informasi tersebut antara lain *publicly accessible*, sesuai dengan relevansi, kredibilitas dan kemutakhiran informasi yang berkaitan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan berbagai macam *tools* formulasi strategi.¹⁴ Analisis persaingan dibagi menjadi lingkungan makroekonomi dan lingkungan industri dengan *Porter's Five (Plus One) Forces Model*. Analisis data dilakukan dengan pendekatan penelitian kualitatif berdasarkan data yang diperoleh, antara lain: *The Input Stage* atau tahap masukan dengan *Competitive Profile Matrix (CPM)*; *The Matching Stage* atau tahap pencocokan/perumusan alternatif strategi menggunakan *tools* Matriks *Boston Consulting Group (BCG)* dan Matriks *Grand Strategy*; *The Decision Stage* atau pengambilan keputusan rekomendasi strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dan selanjutnya rekomendasi strategi disimpulkan berdasarkan hasil analisis. Justifikasi penilaian dilakukan berdasarkan *Forum Group Discussion (FGD)* dengan beberapa ahli menggunakan *Delphi Method*. Adapun, kriteria ahli yang terlibat dalam tahap justifikasi penilaian tersebut antara lain memiliki pemahaman mendalam mengenai topik terkait, diversitas ahli dalam mendapatkan pandangan yang lebih holistik, memiliki netralitas dan independensi dalam menghasilkan penilaian tanpa konflik kepentingan. Jumlah ahli yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak delapan orang yang ditetapkan sesuai dengan sumber daya yang tersedia dan cakupan penelitian. Tabel I

berikut menunjukkan profil kompetensi dari ahli yang terlibat dalam penelitian ini.

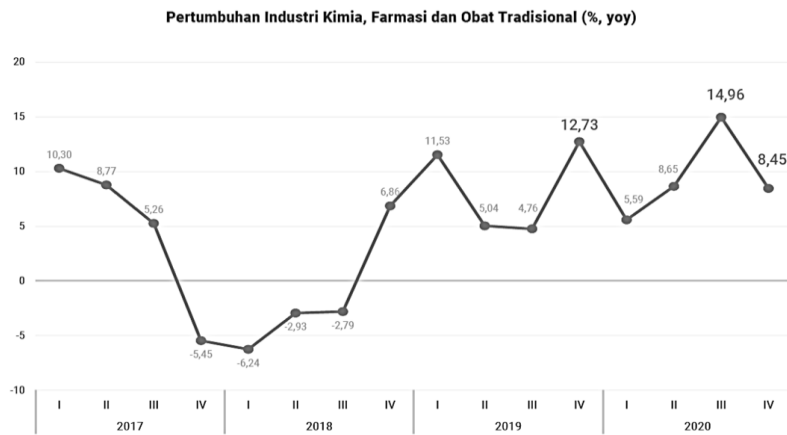
HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik perumusan atau formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan. Kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi yang sesuai untuk unit analisis.¹⁴ Tahapan-tahapan dalam formulasi strategi tersebut adalah sebagai berikut: *Input Stage* atau tahap masukan; *Matching Stage* atau tahap pencocokan; *Decision Stage* atau tahap pengambilan keputusan.¹⁴

Input Stage

Indonesia diketahui menjadi salah satu negara yang memiliki banyak perusahaan farmasi. Pasalnya, Indonesia memiliki 73% pangsa pasar farmasi yang didominasi oleh perusahaan farmasi lokal. Tidak hanya itu, Indonesia juga termasuk pesaing kuat dalam menguasai pangsa pasar farmasi terbesar di ASEAN.³ Dilihat dari perkembangannya, kenaikan pertumbuhan pada kelompok Industri Kimia, Farmasi dan Obat Tradisional sudah terjadi sejak tahun 2019. Secara triwulanan, industri ini mencatatkan pertumbuhan yang relatif tinggi pada triwulan I/2019, yaitu sebesar 11,53% (yoy), lebih tinggi dari pertumbuhan sebesar 6,86% (yoy) pada triwulan IV/2018. Kemudian, puncak pertumbuhan industri farmasi selanjutnya terjadi pada triwulan IV/2019 yaitu sebesar 12,73% (yoy) dan bahkan mencatatkan rekor puncak tertinggi berikutnya pada triwulan III/2020 yang mencapai 14,96% (yoy).³ Gambar 1 berikut menunjukkan pertumbuhan industri farmasi Indonesia.

Seiring dengan pertumbuhan tersebut, berikut ini lima (5) perseroan terbuka pada industri farmasi terbesar yang terdaftar di bursa saham Indonesia⁷ PT Kalbe Farma Tbk (KLBF); PT Kimia Farma Tbk (KAEF); PT Darya-Varia Laboratoria Tbk (DVLA);



Gambar 1. Grafik Pertumbuhan Industri Farmasi di Indonesia
(Sumber: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2021³⁾)

Tabel I. Profil Kompetensi Ahli yang Terlibat

Karakteristik		
Jumlah ahli	N	8
Umur	Mean	36,875
Jenis kelamin wanita	N (%)	6 (75%)
Jumlah tahun pengalaman di bidang ahli	Mean	15,125
Tingkat pendidikan	Strata 3: N (%)	1 (12,5%)
	Strata 2: N (%)	7 (87,5%)
Ahli dari kompetensi di bidang manajemen	N (%)	5 (62,5%)
Ahli dari kompetensi di bidang farmasi	N (%)	3 (37,5%)

(Sumber: olah data)

PT Phapros Tbk (PEHA); PT Merck Tbk (MERK)

Competitive Profile Matrix (CPM) adalah sebuah tools dalam tahap *input stage* pada formulasi strategi yang digunakan untuk membandingkan antara beberapa perusahaan kompetitor dan menunjukkan data atau informasi mengenai kelebihan dan kelemahan perusahaan tersebut.¹⁴ Tabel II menunjukkan hasil *Key Success Factor Analysis* (KSFA) yang disajikan dalam *Competitive Profile Matrix* (CPM) berikut ini.

Penilaian CPM tersebut berdasarkan justifikasi peneliti yang didukung dengan melihat dari data retrospektif *annual report* terbaru (tahun 2022) dari masing-masing perusahaan Kalbe Farma⁸, Kimia Farma¹⁵, Darya-Varia¹⁶, Phapros¹⁷ dan Merck¹⁸. Hasil justifikasi penilaian tersebut didapatkan melalui *Forum Group Discussion* (FGD)

menggunakan *Delphi Method* dengan beberapa ahli yang dilibatkan sebagai *the experts panel* dalam penelitian ini. FGD adalah salah satu teknik dalam mengumpulkan data kualitatif dimana sekelompok orang berdiskusi dengan pengarahan dari seorang fasilitator atau moderator mengenai suatu topik.¹⁹ *Delphi Method* merupakan salah satu metode penelitian kualitatif yang digunakan untuk mendapatkan opini dari para ahli tentang suatu fenomena tertentu ketika informasi yang tersedia tentang suatu fenomena tidak tersedia secara lengkap dan peneliti berupaya mengumpulkan pandangan ahli dari berbagai perspektif.²⁰ *Benchmarking* dengan *Competitive Profile Matrix* menunjukkan Kalbe Farma memiliki keunggulan kompetitif untuk *key success factors* antara lain *advertising, product quality, price competitiveness, organizational management, financial position, customer loyalty,*

Tabel II. Competitive Profile Matrix

Key Success Factor	Weight	Kalbe Farma		Kimia Farma		Darya-Varia		Phapros		Merck	
		Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
<i>Advertising</i>	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
<i>Product quality</i>	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
<i>Price competitiveness</i>	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
<i>Organizational management</i>	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,3	3	0,3
<i>Financial position</i>	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,2	3	0,3
<i>Customer loyalty</i>	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
<i>Global expansion</i>	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<i>Market share</i>	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1
TOTAL	1		3,7		2,4		2,7		2,5		2,6

(Sumber: olah data)

Tabel III. Data Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Perusahaan Farmasi

No.	Nama Perusahaan	Growth (%)	Market Share (%)	Net Sales (Rupiah)	
				2022	2021
1	PT Kalbe Farma Tbk	10,2%	67,3%	28.933.502.646.719	26.261.194.512.313
2	PT Kimia Farma Tbk	-25,3%	22,4%	9.606.145.359.000	12.857.626.593.000
3	PT Darya Varia Tbk	12%	5%	2.129.000.834.240	1.900.893.602.000
4	PT Phapros Tbk	11,2%	2,7%	1.168.474.000.000	1.051.444.000.000
5	PT Merck Tbk	5,7%	2,6%	1.124.599.738.000	1.064.394.815.000
TOTAL =				42.961.722.577.959	

(Sumber: Annual Report 2022^{8,15-18})

global expansion dan *market share* dibandingkan dengan para pesaing industri farmasi lainnya di Indonesia dengan perolehan skor 3,7 dari maksimal 4.

Matching Stage

Tahap *matching stage* dalam formulasi strategi pada penelitian ini menggunakan beberapa instrumen analisis antara lain Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), *Porter's Five (Plus One) Forces* dan Matriks *Grand Strategy*.

Analisis Matriks BCG

Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah alat bantu untuk menganalisis sebuah bisnis pada lingkungan persaingan.¹ Analisis dengan *BCG Matrix* digunakan untuk melihat: (1) Posisi perusahaan Kalbe Farma dibandingkan dengan kompetitor perusahaan farmasi terbuka lainnya; dan (2) Posisi unit bisnis produk Kalbe Farma.

Posisi perusahaan Kalbe Farma dibandingkan dengan kompetitor perusahaan farmasi terbuka lainnya Tabel III menunjukkan data tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar dari perusahaan farmasi terbuka di Indonesia:

Gambar 2 menunjukkan Matriks BCG perusahaan farmasi sesuai dengan data tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar tersebut.

Berdasarkan analisis Matriks BCG Industri Farmasi, PT Kalbe Farma Tbk berada di Kuadran II *Stars* (Bintang) dengan pilihan alternatif strategi¹⁴ antara lain *Backward*,

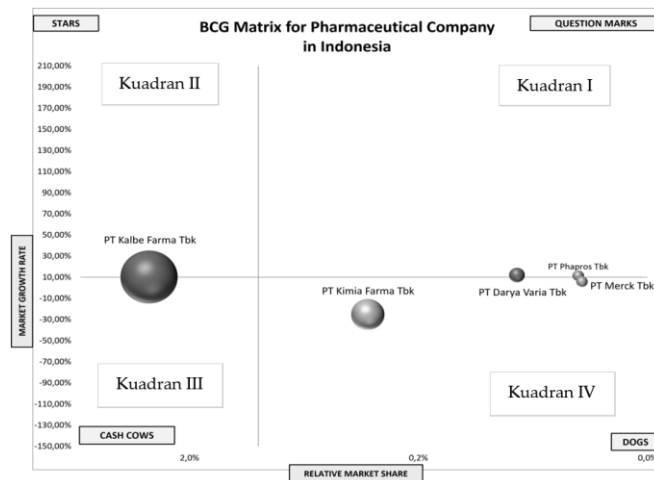
Forward or Horizontal Integration; *Market Penetration*; *Market Development*; *Product Development*

Posisi persaingan dalam analisis Matriks BCG tersebut menunjukkan bahwa Kalbe Farma memiliki posisi sebagai *market leader* dengan pangsa pasar tertinggi dibandingkan pesaingnya. Hasil analisis pada penelitian ini sejalan dengan data komparasi dengan penelitian terkait antara lain:

Penelitian pada tahun 2021 oleh Nasution *et al.* menyatakan PT Kalbe Farma Tbk menjadi produsen farmasi dengan penjualan tertinggi pertama dan pada tahun 2019 menguasai pangsa pasar farmasi sebesar 45,031%.²¹

Hasil analisis Algustie dan Dharmmesta dalam penelitiannya pada tahun 2012 berupa Matriks BCG 10 Top Perusahaan Farmasi MAT Q4 2011 menunjukkan PT Kalbe Farma Tbk berada di posisi pertama dengan nilai pangsa pasar relatif tertinggi dibandingkan pesaing industri farmasi lainnya.¹⁰

Penelitian Suwito dan Jannah pada tahun 2023 menunjukkan hasil dari analisis perusahaan farmasi yang memperoleh *market share* terbesar selama lima tahun terakhir diatas 35% setiap tahunnya adalah PT Kalbe Farma Tbk. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pangsa pasar terbesar dikuasai oleh PT Kalbe Farma Tbk (KLBF) sementara pangsa pasar terkecil diperoleh oleh PT Merck Tbk (MERK). Pada tahun 2017, KLBF menempati posisi pertama pasar industri farmasi dengan pangsa pasar sebesar 43,07%.



Gambar 2. BCG Matrix Perusahaan Farmasi
(Sumber: olah data)

Tabel IV. Data Tingkat Pertumbuhan dan Pangsa Pasar Produk Kalbe Farma

Nama Perusahaan	Market Share	Market share for their largest competitor	Relative Market Share	Growth	Net Sales (Rupiah)
Obat Resep	21,3%	10,00%	213,0%	7,5%	6.149.000.000.000
Produk Kesehatan	14,4%	5,00%	288,00%	14,6%	4.153.000.000.000
Nutrisi	27,1%	29,00%	93,45%	9,3%	7.831.000.000.000
Distribusi Logistik	37,3%	23,00%	162,17%	10,8%	10.801.000.000.000

(Sumber: Annual Report 2022 Kalbe Farma⁸)

Pada tahun 2018, KLBF mengalami penurunan pangsa pasar sebanyak 1,63% sehingga menjadi 41,44%. Meskipun begitu, KLBF masih tetap menjadi *market leader* dalam pasar industri farmasi Indonesia di tahun 2018. Pemimpin pasar industri farmasi pada tahun 2019 masih ditempati oleh KLBF dengan meraih 41,10% pangsa pasar. Pada tahun 2020, pangsa pasar KLBF yang merupakan *market leader* pada industri farmasi Indonesia turun sebanyak 1,11% sehingga menjadi 39,99%. Pada tahun 2021, pangsa pasar KLBF turun kembali sebanyak 0,98% sehingga menjadi 39,01%.²²

Posisi unit bisnis produk Kalbe Farma

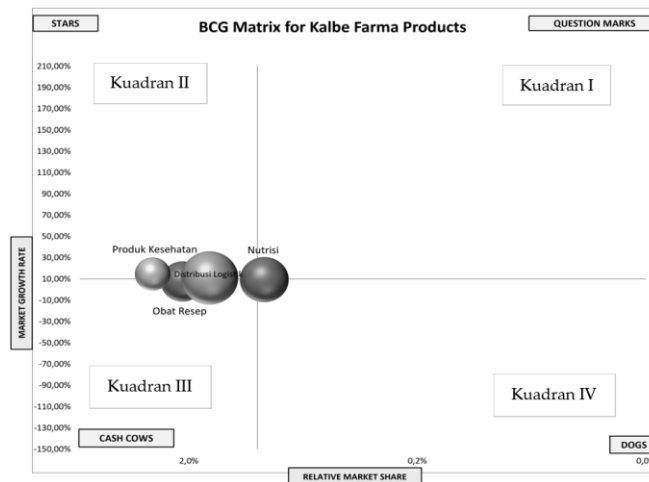
Data *market share for their largest competitor* untuk setiap divisi produk didapatkan dari laporan kinerja tahunan perusahaan PT Kalbe Farma Tbk.⁸ *Relative*

market share adalah bagian penjualan industri total sebuah perusahaan di sebuah pasar tertentu.²¹ Tabel IV menunjukkan data tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar dari divisi unit bisnis produk PT Kalbe Farma Tbk.

Gambar 3 menunjukkan Matriks BCG untuk divisi unit bisnis produk PT Kalbe Farma Tbk sesuai dengan data tingkat pertumbuhan dan pangsa pasar tersebut.

Berdasarkan analisis Matriks BCG, pemetaan posisi strategik unit bisnis produk PT Kalbe Farma Tbk adalah berikut ini Obat Resep – Kuadran III *Cash Cows* (Sapi Perah); Produk Kesehatan – Kuadran II *Stars* (Bintang); Nutrisi – Kuadran I *Question Marks* (Tanda Tanya); Distribusi Logistik – Kuadran III *Cash Cows* (Sapi Perah)

Alternatif strategi dapat ditentukan sesuai dengan pemetaan posisi strategik produk. Sama seperti pemetaan Matriks BCG



Gambar 3. BCG Matrix Produk Kalbe Farma

(Sumber: olah data)

untuk perusahaan, terdapat empat klasifikasi yang mewakili kondisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar dari suatu unit bisnis atau produk yang dapat diklasifikasikan menjadi 4 macam kuadran pemetaan posisi strategis produk, yaitu Tanda tanya (*Question Marks*) yang berada pada Kuadran I, Bintang (*Stars*) yang berada pada Kuadran II, Sapi Perah (*Cash Cows*) yang berada pada Kuadran III, dan Anjing (*Dogs*) yang berada pada Kuadran IV. Masing-masing kuadran memiliki karakteristik dan alternatif strategi yang direkomendasikan demi efektivitas dan efisiensi kinerja bisnis perusahaan.¹⁴

Analisis Persaingan Porter’s Five (Plus One) Forces

Tujuan dari analisis persaingan *Porter’s Five (Plus One) Forces* adalah untuk menentukan kekuatan bersaing industri dan keunggulan kompetitif perusahaan. *Porter’s 5 (+1) Forces* adalah sebuah model analisis bisnis yang membantu menjelaskan alasan beberapa industri yang beragam mampu bertahan pada tingkat profitabilitas yang berbeda.¹ Analisis persaingan *Porter’s 5 (+1) Forces* dilakukan dengan cara menggali dan menentukan kekuatan yang membentuk pola bisnis perusahaan sehingga memiliki manfaat untuk mengidentifikasi struktur industri dalam

menentukan strategi perusahaan.¹⁴ Model ini dapat diterapkan pada setiap segmen ekonomi untuk memahami tingkat persaingan dalam industri dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang perusahaan.¹ Tabel V menunjukkan hasil analisis persaingan *Porter’s 5 (+1) Forces* untuk PT Kalbe Farma Tbk.

Berdasarkan analisis persaingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa industri farmasi akan terus tumbuh dan berkembang diikuti dengan inovasi dan diferensiasi produk yang ada pada perusahaan. Hasil perolehan nilai 4,05 (dari maksimal 5) untuk PT Kalbe Farma Tbk termasuk kategori kuat, yang menunjukkan bahwa PT Kalbe Farma Tbk memiliki keunggulan kompetitif yang tinggi dan berkapabilitas untuk bersaing dalam industri farmasi di Indonesia. Hasil justifikasi penilaian tersebut telah diuji melalui *Forum Group Discussion* (FGD) dengan *the experts panel* menggunakan *Delphi Method*. Tingginya persaingan di industri farmasi menyebabkan PT Kalbe Farma Tbk harus menerapkan strategi yang dapat mempertahankan dan menghasilkan keunggulan kompetitif dari pesaingnya.

Analisis Matriks Grand Strategy

Analisis perusahaan dengan Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi

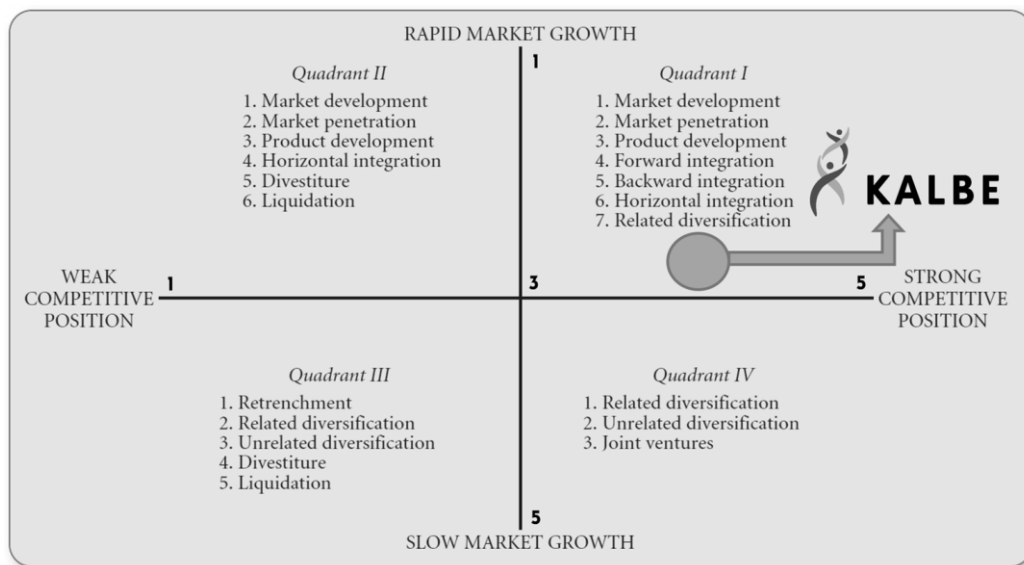
Tabel V. Analisis Persaingan *Porter's 5 (+1) Forces* Kalbe Farma

Kekuatan Industri	Weight	Score	Weighted Score	Value	Keterangan
<i>Threats of new entrants</i>	0,1	3	0,3	Low	Pendatang baru pada industri farmasi akan menghadapi kesulitan karena ketatnya persaingan dengan pemain lama. Jadi, <i>threats of new entrants</i> bagi Kalbe Farma termasuk rendah.
<i>Competitive rivalry</i>	0,25	4,5	1,125	High	Persaingan sempurna yang sangat ketat terjadi dalam industri farmasi. Jadi, <i>competitive rivalry</i> bagi Kalbe Farma termasuk tinggi.
<i>Threats of substitute products</i>	0,1	3,5	0,35	Low	Penggantian produk farmasi sulit dilakukan dan perusahaan telah menjadi pemain lama yang cenderung lebih menguasai pasar, serta memiliki citra yang baik. Jadi, <i>threats of substitute products</i> bagi Kalbe Farma termasuk rendah.
<i>Bargaining power of buyer</i>	0,25	4,5	1,125	High	Banyaknya perusahaan di bidang farmasi menyebabkan target pembeli yang luas memiliki kekuatan penting untuk menentukan perusahaan yang menjadi dominan. Jadi, <i>bargaining power of buyer</i> bagi Kalbe Farma termasuk tinggi.
<i>Bargaining power of supplier</i>	0,1	4,5	0,45	Medium	Pemenuhan bahan baku obat yang didominasi impor adalah masalah utama pemilihan <i>supplier</i> bagi industri farmasi. Namun, di sisi lain, <i>supplier</i> bahan baku obat sangat bergantung terhadap industri farmasi. Jadi, <i>bargaining power of supplier</i> bagi Kalbe Farma termasuk sedang.
<i>Relative power of other stakeholders</i>	0,2	3,5	0,7	Medium	<i>Other stakeholders</i> memiliki pengaruh yang beragam dalam membentuk citra yang baik sebagai pemimpin industri farmasi. Jadi, <i>relative power of other stakeholders</i> bagi Kalbe Farma termasuk sedang.
TOTAL	1	5	4,05		Nilai 4,05 (dari maksimal 5) untuk Kalbe Farma termasuk kuat → Kalbe Farma memiliki keunggulan kompetitif yang tinggi dan <i>capable</i> untuk bersaing dalam industri farmasi di Indonesia.

(Sumber: olah data)

evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Hampir sama seperti pada Matriks BCG, Matriks *Grand Strategy* dibagi menjadi 4 kuadran, yaitu Kuadran I

(kanan atas), Kuadran II (kiri atas), Kuadran III (kiri bawah), Kuadran IV (kanan bawah). Setiap industri yang pertumbuhan penjualan tahunannya melebihi 5% dapat dianggap



Gambar 4. Grand Strategy Matrix Kalbe Farma

(Sumber: olah data)

memiliki pertumbuhan yang cepat.³ Industri farmasi memiliki pertumbuhan melebihi 5% dan tergolong dalam pertumbuhan pasar yang cepat (*rapid market growth*). Analisis persaingan berdasarkan *Porter's Five (Plus One) Forces* menunjukkan PT Kalbe Farma Tbk mempunyai posisi kompetitif yang kuat dalam bersaing di industri farmasi Indonesia (*strong competitive position*). Dilihat dari struktur industri farmasi Indonesia yang terfragmentasi dengan jumlah pemain lebih dari 230 perusahaan, maka ditetapkan bahwa perusahaan yang dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) tentunya mempunyai posisi yang kuat dalam persaingan.³

Berdasarkan analisis *Grand Strategy Matrix*, Kalbe Farma berada di Kuadran I dengan pilihan alternatif strategi¹⁴ yang dapat dipertimbangkan *Market Development; Market Penetration; Product Development; Forward Integration; Backward Integration; Horizontal Integration; Related Diversification*

Decision Stage

Dari berbagai alternatif strategi yang ada, dipilih tiga strategi prioritas yang paling *feasible* untuk diimplementasikan berdasarkan kondisi eksternal dan internal perusahaan PT Kalbe Farma Tbk. Ketiga prioritas alternatif

strategi tersebut yaitu, *Market Penetration; Market Development; Product Development*.

Dasar pemilihan keputusan prioritas alternatif strategi tersebut adalah berdasarkan hasil analisis *pro contra*. Prioritas alternatif strategi yang dipilih memiliki potensi terjadinya *pro* lebih banyak daripada *contra*, yaitu ditunjukkan Tabel VI.

Penjelasan ketiga prioritas strategi yang dipilih tersebut dapat dikembangkan berdasarkan teori *Ansoff Matrix*:

Penetrasi Pasar (*Market Penetration*): Melakukan peningkatan penjualan pada pasar yang sudah ada dengan cara memberikan strategi-strategi yang baru sehingga penjualan akan semakin meningkat.²³

Pengembangan Pasar (*Market Development*): Melakukan perubahan-perubahan dari pasar yang ada dengan menciptakan pasar yang baru untuk menghindari pasar yang sudah jenuh atau sudah cukup banyak pesaing yang ada di pasar tersebut.²³

Pengembangan Produk (*Product Development*): Melakukan perbaikan dari produk/jasa yang ada sehingga produk kembali dapat diterima oleh pasar yang ada.²³

Dari ketiga prioritas alternatif strategi yang telah ditetapkan, dilakukan penilaian

Tabel VIa. Analisis *Pro Contra* Alternatif Strategi

<i>Strategic Alternatives</i>	<i>Pro</i>	<i>Contra</i>
<i>Vertical Integration (Backward & Forward)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi biaya di berbagai bagian produksi. 2. Kontrol kualitas yang lebih ketat. 3. Kontrol lebih besar atas <i>volume</i> produksi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemusatan sumber daya dalam satu pendekatan. 2. Peningkatan risiko selama waktu yang tidak pasti. 3. Biaya organisasi dan koordinasi yang berpotensi tinggi. 4. Membutuhkan modal yang besar dan perubahan radikal sehingga kurang <i>feasible</i> dari segi <i>financing</i>.
<i>Horizontal Integration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basis pelanggan yang lebih besar. 2. Pangsa pasar yang lebih besar. 3. Lebih sedikit persaingan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengawasan tingkat tinggi dari instansi pemerintah. 2. Potensi penciptaan monopoli namun kurang <i>feasible</i> dari segi <i>financing</i>. 3. Kemungkinan harga yang lebih tinggi dan lebih sedikit pilihan bagi konsumen. 4. Pengembangan mungkin berpotensi berkendala karena lebih birokratis dan kurang gesit.
<i>Market Penetration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat berkompetisi langsung dengan pesaing dalam memperebutkan <i>market share</i>. 2. Mendapatkan keuntungan melalui cara yang <i>cost-effective</i>. 3. Pertumbuhan cepat bisnis bergantung pada harga yang lebih rendah. 4. Peningkatan penjualan secara keseluruhan. 5. Kontrol kualitas yang lebih seragam. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak selalu mudah untuk membuat produk dengan kisaran harga yang ekonomis. 2. Penurunan harga demi penetrasi pasar dapat berpengaruh terhadap profitabilitas namun tetap <i>worth to try</i>.
<i>Market Development</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas produk dengan penambahan fitur/varian dan berpotensi memenangkan persaingan. 2. Dengan menawarkan versi produk yang lebih baik atau lebih mahal kepada pelanggan, mereka akan berinisiatif untuk membeli. 3. Strategi pengembangan pasar berfokus pada penciptaan pendapatan baru. Basis konsumen yang meningkat dan penjualan selanjutnya meningkatkan laba. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biasanya ekspansi melibatkan investasi keuangan yang besar. 2. Perusahaan yang sedang menguji area dan segmen pasar baru sering kali mencoba ide-ide baru yang selalu ada kemungkinan terjadinya kesalahan/ kegagalan sehingga memerlukan perencanaan yang matang.

(Sumber: olah data)

Tabel VIIb. Analisis Pro Contra Alternatif Strategi

<i>Strategic Alternatives</i>	<i>Pro</i>	<i>Contra</i>
<i>Market Development</i>	4. <i>Branding</i> yang lebih baik dengan segmen pasar yang lebih luas.	
<i>Product Development</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti perubahan zaman, memikat pelanggan yang bosan dengan selalu melihat penawaran yang sama. 2. Membantu bisnis memanfaatkan peluang untuk memasarkan ke preferensi baru. 3. Lebih mudah menarik dan dapat mempertahankan <i>talent</i> jika membangun reputasi sebagai operasi dimana individu kreatif memiliki ruang untuk berinovasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dihadapkan dengan biaya yang cukup besar sebelum produk baru menghasilkan pendapatan yang signifikan. 2. Dibutuhkan tim <i>Research and Development</i> yang kuat untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan <i>evidence based medicine</i>.
<i>Related Diversification</i>	1. Diperlukan perencanaan <i>supply chain</i> yang matang dan tim <i>Research and Development</i> yang menghasilkan produk inovasi.	1. Harus waspada terhadap efisiensi dan keberlangsungan perusahaan sehingga kurang <i>feasible</i> dari segi <i>financing</i> .

(Sumber: olah data)

untuk menentukan strategi mana yang dinilai paling menarik dan sesuai dengan kondisi perusahaan berdasarkan faktor eksternal dan internal serta analisis persaingan yang ada. Penilaian dilakukan dengan menggunakan *tools* manajemen strategik yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang ditunjukkan pada Tabel VII. QSPM merupakan tahap akhir dari analisis formulasi strategi berupa pemilihan alternatif strategi terbaik.¹ Dari QSPM dapat dilihat nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi, yang merupakan rekomendasi alternatif strategi yang paling cocok untuk dilaksanakan oleh perusahaan.¹⁴ QSPM mencakup penilaian berdasarkan *key success factors* untuk lingkungan eksternal dan internal PT Kalbe Farma Tbk. Pertimbangan penilaian tersebut adalah berdasarkan justifikasi dari hasil observasi peneliti dari berbagai data referensi mengenai perusahaan, dengan *Attractiveness Score* (AS) berkisar antara nilai 1 (terendah)

hingga 4 (tertinggi). Kemudian, hasil justifikasi penilaian tersebut juga diuji kembali melalui *Forum Group Discussion* (FGD) dengan *the experts panel* menggunakan *Delphi Method*. Faktor eksternal yang dianalisis adalah berupa peluang dan tantangan yang dapat dihadapi. Adapun, faktor internal yang dianalisis adalah berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Hasil pemilihan strategi berdasarkan analisis dengan QSPM menunjukkan bahwa prioritas rekomendasi strategi untuk PT Kalbe Farma Tbk secara berurutan adalah *Market Penetration* dengan skor 4,10; *Market Development* dengan skor 3,60 dan *Product Development* dengan skor 2,15.

Strategy Recommendations

Berdasarkan analisis strategi persaingan yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi strategi yang dapat diimplementasikan oleh PT Kalbe Farma Tbk

Tabel VIIa. *Quantitative Strategic Planning Matrix* Kalbe Farma

No	Key Success Factors	Bobot	Market Penetration		Market Development		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal : Peluang								
1	Pasar alat kesehatan yang baru digarap	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
2	Tren pengobatan dengan produk alami meningkat	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
3	BPJS meningkatkan daya beli obat masyarakat Indonesia	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
4	Potensi konsumen baru setelah kondisi pandemi Covid-19	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
5	Tren penyakit kronis degeneratif semakin meningkat	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Faktor Eksternal : Ancaman								
1	Persaingan bisnis farmasi yang semakin tinggi	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
2	Isu regulasi pemotongan harga obat generik bermerek	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
3	Perusahaan pesaing utama sudah mulai masuk target pasar	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15
4	Persaingan diskon rumah sakit yang semakin tinggi	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15
5	Pengembangan obat generik yang pesat dari pesaing	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Faktor Internal : Kekuatan								
1	<i>Relationship</i> yang kuat dengan konsumen	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
2	<i>Pioneer</i> dan <i>trendsetter</i> dalam memasarkan produk	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
3	Kerjasama yang <i>solid</i> antar unit bisnis	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
4	SDM yang inovatif dan bersemangat kerja tinggi	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
5	Finansial yang kuat	0,1	3	0,3	2	0,3	1	0,1
6	Pertumbuhan yang stabil dalam 10 tahun terakhir	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Faktor Internal : Kelemahan								
1	Variasi produk kosmetik masih kalah dibanding pesaing	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
2	Pengeluaran produk baru lebih lambat dibanding pesaing	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
3	Sistem informasi yang belum terintegrasi	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
4	Kemampuan negosiasi 20% tenaga penjualan masih lemah	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1

Tabel VIIIb. *Quantitative Strategic Planning Matrix* Kalbe Farma

No	Key Success Factors	Bobot	Market Penetration		Market Development		Product Development	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Faktor Internal : Kelemahan							
4	Kemampuan negosiasi 20% tenaga penjualan masih lemah	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
5	COGS yang relatif tinggi (20-30%)	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
6	Margin distribusi yang tinggi (20-25%)	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
	Total Skor		4,10		3,60		2,15	

Keterangan: AS = Attractiveness Score; TAS = Total Attractiveness Score (Bobot x AS)

yaitu:

Market Penetration: misalnya dengan pelaksanaan *Program Insentif Frontliner* atau melakukan promosi kepada *end-users*.

Market Development: misalnya dengan menambah jalur distribusi (*offline* dan *online*), lebih peka terhadap *needs, wants and desires* sesuai tren dan preferensi segmen pasar yang ditargetkan.

Product Development: misalnya dengan memperkuat kinerja tim *Research and Development* dan mengembangkan produk sesuai data prevalensi dan insidensi pola penyakit *target market*.

Untuk mempertahankan posisi kompetitif PT Kalbe Farma Tbk sebagai *market leader, pioneer* dan *trendsetter* berbagai produk farmasi, Kalbe Farma harus tetap mempertahankan keunggulannya terutama dalam inovasi produk dan penguasaan pasar. Kondisi terkini menunjukkan kurang kuatnya desakan untuk inovasi produk secara internal, walaupun pengalaman sudah membuktikan bahwa kecepatan peluncuran produk baru yang inovatif dan sulit ditiru oleh perusahaan pesaing menjadi keunggulan penting dalam memenangkan persaingan di bisnis produk farmasi yang sudah ramai dan kurang kondusif untuk *blue ocean strategy*.²⁴

Alternatif strategi pengembangan produk dapat mempertimbangkan hasil pemetaan atau *positioning* divisi produk unit bisnis PT Kalbe Farma Tbk berdasarkan Matriks BCG yang ditampilkan dalam Gambar 6 berikut ini:

Produk Kesehatan – *Stars* (Kuadran Bintang) dengan alternatif strategi yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal.

Obat Resep – *Cash Cows* (Kuadran Sapi Perah) dengan alternatif strategi yaitu pengembangan produk, diversifikasi, penciutan dan divestasi.

Distribusi Logistik – *Cash Cows* (Kuadran Sapi Perah) dengan alternatif strategi yaitu pengembangan produk, diversifikasi, penciutan dan divestasi.

Nutrisi – *Question Marks* (Kuadran Tanda Tanya) dengan alternatif strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan divestasi.

Sesuai dengan strategi perusahaan pada *Annual Report 2022*, diharapkan PT Kalbe Farma Tbk dapat mencapai tujuan strategik perusahaan untuk menjadi perusahaan kesehatan yang berkelanjutan melalui inovasi dan digitalisasi bertaraf internasional.⁸ Tingginya persaingan di industri farmasi menyebabkan PT Kalbe Farma Tbk harus menerapkan strategi yang dapat mempertahankan dan menghasilkan keunggulan kompetitif dari pesaingnya antara lain:

Melanjutkan kolaborasi internal dan eksternal untuk mencari mitra potensial dan strategis yang dapat mendukung percepatan pertumbuhan bisnis;

Melakukan akselerasi proses digitalisasi, pemanfaatan data dan teknologi agar bisnis dapat berjalan lebih efektif dan



Gambar 6. Pengembangan Produk Kalbe Farma
(Sumber: olah data)

efisien.

Mengembangkan pola pikir bertumbuh (*growth mindset*) agar sumber daya manusia mampu terus meningkatkan kemampuan diri (*hard skill* dan *soft skill*) dengan cara-cara baru yang inovatif dalam berbisnis.

Melalui eksekusi strategi tersebut, diharapkan perusahaan dapat menjadi pemain industri yang berkelanjutan melalui inovasi dan digitalisasi bertaraf internasional.

KESIMPULAN

Hasil analisis persaingan menunjukkan adanya perubahan kondisi persaingan sehingga perusahaan perlu melakukan penyesuaian pada strategi yang selama ini dijalankan. Berdasarkan analisis persaingan tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT Kalbe Farma Tbk berhasil menempati posisi persaingan sebagai *market leader* yang dapat terus tumbuh dan berkembang jika diikuti dengan inovasi dan diferensiasi divisi unit bisnis produk perusahaan yang strategis. Hasil analisis persaingan *Porter's Five (Plus One) Forces* untuk PT Kalbe Farma Tbk termasuk kategori kuat, yang menunjukkan bahwa PT Kalbe Farma Tbk memiliki

keunggulan kompetitif dan kapabilitas bersaing yang tinggi dalam industri farmasi di Indonesia. Hasil perumusan alternatif strategi melalui Matriks BCG dan *Grand Strategy* serta pemilihan strategi menggunakan QSPM menunjukkan bahwa prioritas strategi untuk PT Kalbe Farma Tbk secara berurutan dari yang paling direkomendasikan adalah *Market Penetration, Market Development* dan *Product Development*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Wheelen TL. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Fifteenth edition. Pearson; 2018.
2. Amine Abdelli ME, Chemma N, Ahlem S, Maliki SB, Singh G. *Competitive Advantage, Strategy and Innovation in Africa: Issues and Applications*.; 2023:192.
3. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. *Buku Analisis Pembangunan Industri: Membangun Kemandirian Industri Farmasi Nasional*.; 2021.
4. Yu TH, Mei YY, Tseng YJ. *Biopharma innovation trends during COVID-19 and beyond: an evidence from global*

- partnerships and fundraising activities, 2011-2022. *Globalization and Health*. 2023;19(1).
5. Laermann-Nguyen U, Backfisch M. Innovation crisis in the pharmaceutical industry? A survey. *SN Bus Econ*. 2021;1(12):164.
 6. Lew I. Leveraging the pharmacy executive beyond the pharmacy enterprise: Opportunities for advocacy, senior leadership integration, and strategic positioning. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 2022;79(6):405-406.
 7. Haidar A. Intip 5 Perusahaan Farmasi Terbesar Indonesia Terbaru 2022. *IDX Channel*. 2022.
 8. PT Kalbe Farma Tbk. *Laporan Tahunan 2022 Annual Report KLBF: Menjaga Momentum Pemulihan Untuk Membangun Bangsa Yang Lebih Sehat*. www.kalbe.co.id; 2022.
 9. Kalbe Farma. Company Update Audited FY22. Presented at: Riding the Recovery to Build a Healthier Nation; 2023.
 10. Algustie AK, Dharmmesta BS. Analisis Strategi Bisnis PT Soho Industri Farmasi Regular. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*. 2012;2(4):231-238.
 11. Smith B, Jambulingam T. Entrepreneurial orientation: Its importance and performance as a driver of customer orientation and company effectiveness among retail pharmacies. *IJPHM*. 2018;12(2):158-180.
 12. Officer T, Cumming J, McBride-Henry K. Successfully developing advanced practitioner roles: policy and practice mechanisms. *JHOM*. 2019;33(1):63-77.
 13. Presiden Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas*; 2007.
 14. David FR, David FR. *Strategic Management - Concepts and Cases - A Competitive Advantage Approach*. Sixteenth Edition. Pearson; 2017.
 15. PT Kimia Farma Tbk. *Laporan Tahunan 2022 Annual Report KAEF: Berdiri Teguh, Memelopori Kesehatan Masa Depan*. www.kimiafarma.co.id; 2022.
 16. PT Darya-Varia Laboratoria Tbk. *Laporan Tahunan 2022 Annual Report DVLA: Greatness and Beyond (Bigger-Bolder-Braver)*. www.darya-varia.com; 2022.
 17. PT Phapros Tbk. *Laporan Tahunan 2022 Annual Report PEHA: Raising Performance and Sustainability*. www.phapros.co.id; 2022.
 18. PT Merck Tbk. *Laporan Tahunan 2022 Annual Report MERK: Bring Impact*. www.merckgroup.com; 2022.
 19. Paramita A, Kristiana L. Focus Group Discussion Tehnique in Qualitative Research. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*. 2013;16(2):117-127.
 20. Barrett D, Heale R. What are Delphi studies? *Evidence-Based Nursing*. 2020;23(3):68-69.
 21. Nasution HJ, Tarigan JK, Dalimunthe A, Nurlinda. Analisis Boston Consulting Group (BCG) pada PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk. *Polimedia*. 2021;24(1).
 22. Suwito FA, Jannah N. Analisis Pangsa Pasar Dengan Metode BCG Matriks Pada Perusahaan Farmasi Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, Bisnis, Kewirausahaan*. 2023;10(2).
 23. Umar A, Sasongko AH, Aguzman G, Sugiharto. Strategi Pengembangan Bisnis pada Bisnis Pariwisata. *Jurnal Ekonomi*. 2016;7(2).
 24. Kim WC, Mauborgne R. Three avenues of innovation for new market creation and growth. *Strategy and Leadership*. 2023;51(5):11-15.