

Analisis Strategi dengan Metode SWOT, QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), dan SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) pada PT. Kimia Farma, Tbk

¹⁾Junias Robert Gultom, ²⁾Asep Zaelani Sidiq, ³⁾Zarazenitha Qarima Azzahra, ⁴⁾Nadirra, ⁵⁾Windy Aprilia Rahayu

¹⁻⁴⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi

¹⁻⁴⁾Institut Bisnis dan Informatika (IBI) Kosgoro 1957

Email: ¹⁾junias.robert75@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada strategi pengembangan bisnis PT. Kimia Farma, Tbk melalui pendekatan deskriptif kuantitatif, gabungan metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), dan SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Analisis dimulai dengan mengenali berbagai faktor dari dalam dan luar perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan di sektor farmasi yang berubah dengan cepat. Melalui pendekatan SWOT, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Kimia Farma, Tbk. diperinci secara komprehensif. Selanjutnya, penggunaan QSPM memungkinkan penilaian terukur terhadap strategi-strategi yang diusulkan. Pendekatan SPACE menambah dimensi analisis dengan mengevaluasi posisi strategis perusahaan dalam industri farmasi. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa matriks IE PT. Kimia Farma, Tbk berada di kuadran V dengan perhitungan IFE 2.20 dan EFE 2.64. Sementara hasil perhitungan dari matrik Space dengan perhitungan FS-ES = -0.75 dan IS-CA = -0.55 PT. Kimia Farma, Tbk sedang berada di fase "*Defensive*". Hasil perhitungan matriks QSPM pilihan alternatif secara berurutan adalah penciptaan sebesar 6.66, divestasi sebesar 6.56 dan likuidasi sebesar 6.54. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang berguna bagi manajemen PT. Kimia Farma, Tbk untuk menerapkan strategi yang lebih efektif dalam menghadapi dinamika industri farmasi saat ini. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif, artikel ini memberikan gambaran menyeluruh tentang strategi yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja PT. Kimia Farma, Tbk di pasar yang terus berubah.

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Matriks IFAS-EFAS, Matriks IE, SWOT, QSPM, SPACE

Abstract

This study outlines the business development strategy of PT. Kimia Farma, Tbk. through a quantitative descriptive approach, integrating the SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), and SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) analysis methods. The analysis commences with identifying internal and external factors influencing the company's performance in the rapidly evolving pharmaceutical market. Utilizing the SWOT approach, the strengths, weaknesses, opportunities, and threats faced by PT. Kimia Farma, Tbk are comprehensively delineated. Subsequently, employing QSPM enables a quantifiable assessment of the proposed strategies. The SPACE approach adds another dimension by evaluating the company's strategic position within the pharmaceutical industry. The research results indicate that PT. Kimia Farma, Tbk IE matrix is situated in quadrant V with an IFE calculation of 2.20 and EFE of 2.64. Meanwhile, the Space matrix calculation with FS-ES = -0.75 and IS-CA = -0.55 places PT. Kimia Farma, Tbk in the "*Defensive*" phase. The QSPM calculation ranks the sequential alternative options as follows: Expansion with a score of 6.66, divestiture at 6.56, and Liquidation at 6.54. This study is anticipated to provide meaningful insights to the management of PT. Kimia Farma, Tbk to implement more effective strategies in coping with the dynamics of the pharmaceutical industry. With a qualitative descriptive approach, this article presents a comprehensive overview of strategies that can enhance the competitiveness and performance of PT. Kimia Farma, Tbk in this ever-changing market.

Keywords: Strategic Management, IFAS-EFAS Matrix, IE Matrix, SWOT, QSPM, SPACE

Pendahuluan

Industri farmasi merupakan salah satu sektor yang paling dinamis dan kompetitif di pasar global. Persaingan yang ketat, perubahan regulasi yang cepat, dan dinamika konsumen yang terus berubah menjadi tantangan utama bagi perusahaan farmasi seperti PT. Kimia Farma, Tbk. Dalam konteks ini, analisis strategis menjadi kunci untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengimplementasikan langkah-langkah strategis yang tepat guna menjaga daya saing dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Artikel ini bertujuan untuk menyelidiki strategi bisnis PT. Kimia Farma, Tbk melalui penggunaan beberapa metodologi analisis, yaitu SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), dan SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Penggabungan metode-metode ini tentunya dapat memberikan gambaran secara menyeluruh tentang posisi perusahaan saat ini serta alternatif-alternatif strategis yang dapat diambil ke depan.

Analisis dimulai dengan identifikasi dan evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja PT. Kimia Farma, Tbk di dalam industri farmasi yang begitu dinamis. Metode SWOT menjadi landasan pertama yang memberikan pemahaman mendalam tentang kekuatan inti, kelemahan, peluang pertumbuhan, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Langkah selanjutnya melibatkan penerapan QSPM, yang memungkinkan penilaian terukur terhadap strategi-strategi yang diusulkan, memungkinkan manajemen untuk memprioritaskan dan mengadaptasi rencana strategis sesuai dengan tujuan perusahaan serta perubahan di pasar.

Tambahan analisis SPACE memberikan dimensi tambahan dengan mengevaluasi posisi strategis PT. Kimia Farma, Tbk dalam konteks industri farmasi secara keseluruhan. Dalam matriks SPACE, lokasi perusahaan menentukan arah strategis yang potensial, mengarahkan fokus pada pengembangan lebih lanjut atau konsolidasi tergantung pada posisinya.

Beberapa penelitian sebelumnya mengenai pendekatan QSPM dan Analisis SWOT sebagai alat analisis dalam menentukan strategi Organisasi telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dengan studi pada sektor usaha Jasa dan pelayanan untuk meningkatkan penjualan dan pemasaran. Penelitian yang dilakukan oleh (Qanita, 2020) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Rubihanto et al., 2022).peneliti mengungkapkan bahwa optimalisasi sumber daya perusahaan menjadi hal penting dalam langkah strategis organisasi . Saat ini banyak perusahaan berupaya mengejar strategi untuk bersaing, tetapi terkadang beberapa strategi yang mereka ikuti untuk mengejar pertumbuhan membahayakan kelangsungan hidup mereka dikarenakan pemilihan strategi yang tidak tepat. Pada Penelitian ini peneliti mencoba mengungkapkan bagaimana preferensi strategis yang dilakukan oleh perusahaan besar untuk bertahan dan tetap tumbuh berdasarkan pendekatan QSPM dan SWOT analisis.

Kombinasi metodologi analisis ini diharapkan dapat memberikan pandangan holistik yang mendalam kepada manajemen PT. Kimia Farma, Tbk Dengan demikian, diharapkan artikel ini dapat memberikan landasan yang kuat bagi perusahaan untuk mengambil keputusan strategis yang tepat dan menjaga relevansinya di pasar farmasi yang berubah dengan cepat.

Kesimpulannya, penelitian ini akan menghasilkan rekomendasi yang diperlukan bagi perusahaan farmasi secara khusus agar dapat mempertahankan posisinya dan berkembang di tengah persaingan yang ketat di industri farmasi.

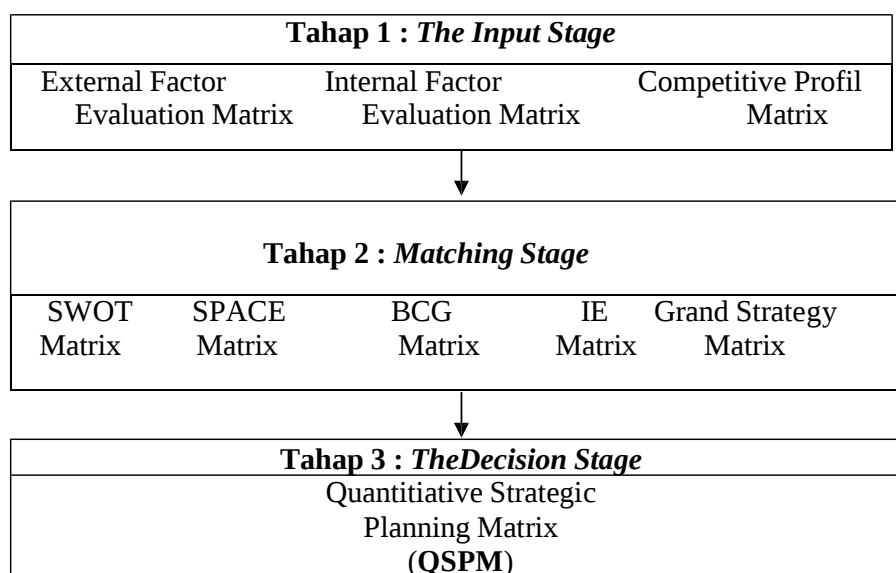
Tinjauan Pustaka

Manajemen Strategi

Perencanaan strategis adalah pembangunan berkelanjutan yang sistematis dengan keputusan yang diambil dengan cara tertentu menggunakan informasi sebanyak mungkin organisasinya yang proaktif dan sistematis (Pilhan, 2009). Terdapat berbagai aktivitas yang digunakan untuk memenuhi semua keputusan dan menilai hasilnya dengan memasukkan manajemen strategis. Jadi tidak berlebihan jika dalam implementasi manajemen strategi desain menjadi bagian terpenting (Katsioloudes dan Abouhanian, 2019). Fungsi manajemen strategis, melaksanakan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi pasar dan produk, fokus pada *positioning* merek, menjaga ketertiban bisnis, menjadi direktur kegiatan perencanaan dan pengembangan. Dalam perumusan strategi dilakukan melalui beberapa tahap dengan menggunakan berbagai analisis yang dapat membantu dalam penentuan strategi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Tujuan manajemen strategis dalam penerapannya terbagi menjadi 7 tujuan yang mencakup, a) Memberikan arahan jangka panjang terhadap tujuan yang dapat dicapai perusahaan, b) Membantu bisnis beradaptasi, c) menjadikan operasional perusahaan lebih efisien dan efektif, d) Menggunakan dan menentukan strategi dan keputusan yang disepakati secara lebih efektif dan efisien. e) Mengembangkan strategi baru untuk menyesuaikan pembangunan dengan lingkungan eksternal. f) Membantu memetakan kekuatan dan kelemahan serta mengkaji peluang dan ancaman bisnis perusahaan. g) berkontribusi dalam proses inovasi produk atau layanan agar selalu populer di kalangan konsumen.

Proses perumusan strategis dapat dilihat pada (Gambar.1)



Gambar 1. Tahapan Perumusan Strategi
(Diadopsi dari Fred R. David, 2006)

Berdasarkan Gambar.1 Tahapan formulasi strategi dilakukan ke dalam tiga tahap yakni Tahap Pertama yakni Tahap *Input* , dilanjutkan ke tahap kedua yaitu tahap pencocokan dan selanjutnya tahap ketiga yakni pengambilan Keputusan (Gambar 1). dalam melakukan perumusan strategi dapat menggunakan beberapa alat analisis yang digunakan pada kerangka kerja ini dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap pertama analisis formulasi strategi menggunakan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, serta *Competitif Profil Matrix (CPM)*. selanjutnya Tahap kedua alat analisis berupa *Strenghts-Weaknesses- Opportunities-Threats (SWOT) Matrix*, the *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, the *Internal-External (IE) Matrix*, dan the *Grand Strategy Matrix*. selanjutnya Tahap ketiga yakni tahap ini adalah tahap memilih dan mengabil keputusan dari berbagai akternatif strategi yang dipilih menggunakan *Quantitavive Strategic Planning Matrix (QSPM)*. (David Fred & David Forest, 2017)

Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menciptakan faktor-faktor strategis bagi suatu perusahaan. Matriks ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal suatu perusahaan dapat diselaraskan dengan kekuatan dan kelemahannya (Pemasaran, 2018). Maksud dan manfaat analisis SWOT adalah menggabungkan 4 faktor atau komposisi, bagaimana mempersiapkan kekuatan secara tepat, mengatasi kelemahan, mencari peluang, dan strategi menganalisis SWOT dikenal sebagai metode analisis yang paling sederhana. Metode ini melihat dari empat topik sudut pandang yang berbeda (Astuti & Ratnawati, 2020). Hasil analisis biasanya berupa rekomendasi untuk mengetahui kekuatan organisasi dan meningkatkan keuntungan berdasarkan peluang yang dimiliki, mengetahui kelemahan, serta mengantisipasi dan terhindar dari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini membantu untuk melihat aspek-aspek yang selama ini terabaikan atau dilupakan (Kustiyahningsih dan Anamisa (2011:8), 2014). Berdasarkan pembahasan di atas, analisis SWOT merupakan alat yang sangat berguna dalam melakukan analisis strategis.

Kekuatan (S)

Kekuatan (S) yaitu analisis terhadap situasi atau keadaan yang saat ini menjadi kekuatan organisasi atau perusahaan. Pada analisis ini perlu dilakukan oleh setiap perusahaan atau organisasi untuk menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan dengan pesaingnya. Misalnya jika kekuatan suatu perusahaan lebih tinggi pada teknologi, maka keunggulan tersebut dapat digunakan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan teknologi lebih maju dan berkualitas.

Kelemahan (W)

Kelemahan (W) merupakan analisis terhadap apa saja yang menjadi kelemahan perusahaan berdasarkan kondisi yang terjadi saat ini. Analisis ini dilakukan dengan menganalisis kelemahan-kelemahan perusahaan atau organisasi bagi perkembangan perusahaan atau organisasi tersebut.

Peluang (O)

Peluang (O) adalah merupakan situasi atau keadaan yang ada di luar organisasi atau perusahaan dan menawarkan kesempatan untuk berkembang di masa depan. Cara ini menggunakan kesempatan yang dimiliki perusahaan atau organisasi untuk dapat berkembang di masa depan.

Ancaman (T)

Ancaman (T) yakni sebuah metode analisis mengantisipasi setiap tantangan atau hal yang mengancam bagi keberlangsungan bisnis organisasi. Segala sesuatu yang harus dihadapi baik dari faktor lingkungan yang mengancam keberlangsungan bisnis atau organisasi tersebut.

Matriks QSPM

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) merupakan alat analisis yang dapat digunakan Perusahaan untuk mengevaluasi pilihan strategis secara objektif dalam merumuskan strategi, berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal melalui suatu proses identifikasi (David, 2020). QSPM digunakan sebagai alat analisis dalam menentukan strategi yang paling sesuai bagi perusahaan dari berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan faktor penentu keberhasilan *eksternal* dan *internal* perusahaan. Penggunaan QSPM dapat dilakukan secara runut atau bersamaan (Ahmad Turmudi Zy et al., 2021). Mengembangkan QSPM mengurangi kemungkinan faktor-faktor kunci diabaikan dan diberi terlalu banyak bobot.

Menurut wijaya (2023) berikut ini merupakan beberapa langkah dalam mengembangkan matriks QSPM antara lain:

1. Di kolom bagian sebelah kiri QSPM, terdapat daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal yang paling penting. Informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE dan matriks IFE. QSPM harus mencakup setidaknya 10 faktor keberhasilan eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal.
2. Pertimbangkan masing-masing faktor eksternal dan internal yang paling penting. Bobot ini sama dengan bobot pada matriks EFE dan matriks IFE. Skala tersebut muncul dalam kolom kecil di sebelah kanan faktor keberhasilan eksternal dan internal yang penting.
3. Mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan. Catat strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan strategi yang berbeda ke dalam satu rangkaian unik.
4. Menentukan skor daya tarik (*Attractiveness Score* - AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengidentifikasi daya tarik relatif setiap strategi dalam serangkaian alternatif tertentu.
5. Hitunglah skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score* – TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik (langkah 4) di setiap baris.
6. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total. Jumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Total Attractiveness Score* – TAS) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif.

Matrik SPACE

Strategic Position and Action Evaluation Matrix (SPACE Matriks) menurut David (2023) adalah matriks yang menunjukkan strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi. Alat ini terdiri atas 2 tahap yang terdapat kerangka kerja 4 kuadran yang menunjukkan strategi konservatif, agresif defensif atau persaingan yang paling mencolok pada suatu organisasi. (Astuti & Ratnawati, 2020) Sumbu matriks SPACE menjelaskan mengenai 2 hal internal yaitu kekuatan keuangan (FS, *Financial Strength*) dan keunggulan bersaing (CA, *competitive Advantage*). Sedangkan 2 hal mengenai eksternal adalah stabilitas lingkungan (ES, *Environmental Stability*) dan kekuatan industri (IS, *Industry Strength*) (Lesmana, 2019). Hal inilah yang menjadi titik pusat dari posisi strategis organisasi secara keseluruhan.

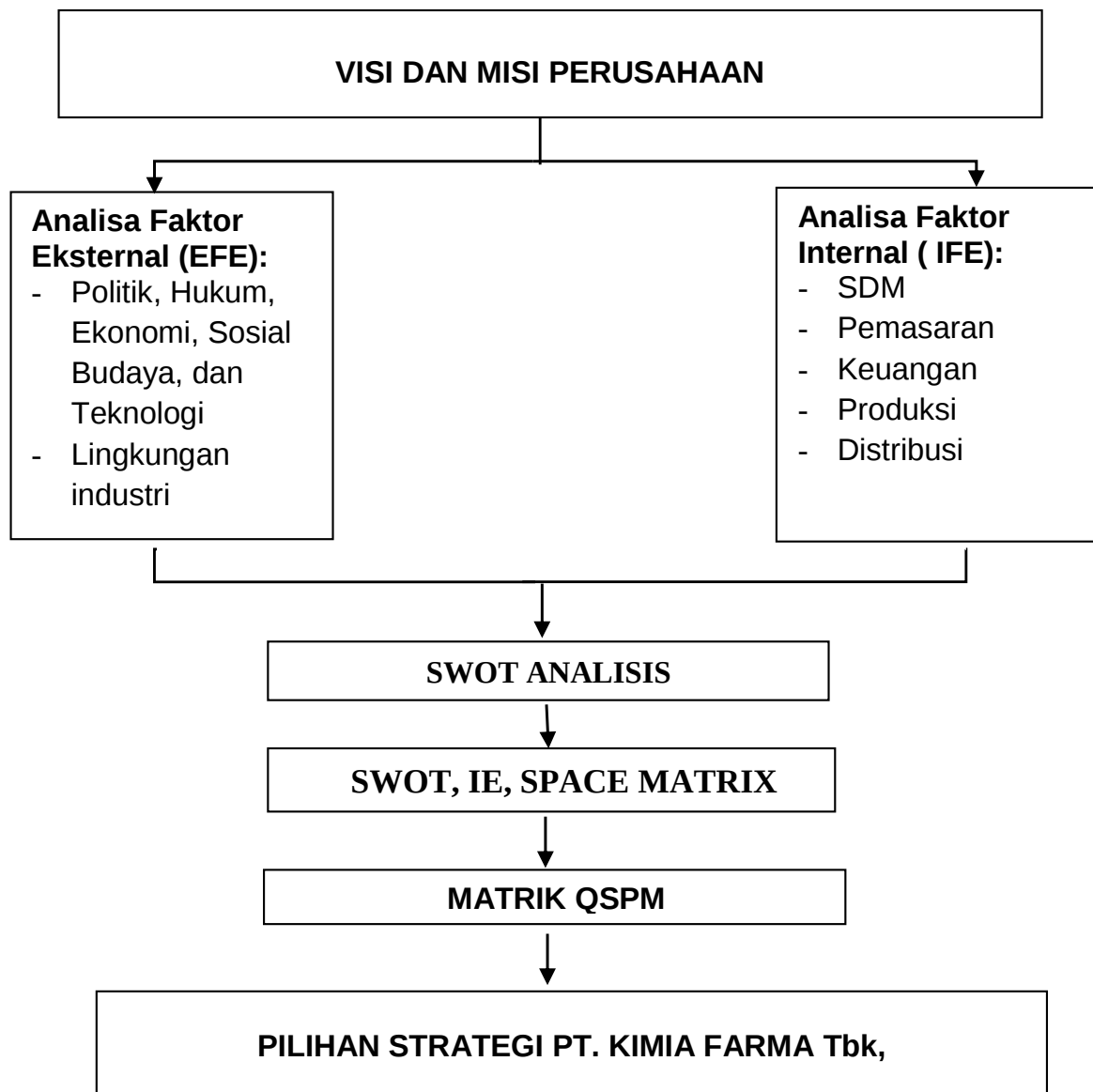
Berikut adalah berbagai langkah yang dilakukan dalam mengimplementasikan matriks SPACE yaitu:

1. Memilih variabel untuk menentukan kekuatan finansial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Pembobotan nilai menggunakan skala 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik). Nilai variabel menggunakan skala -6 (terburuk) -1 (terbaik) untuk ES dan CA. Dengan sumbu FS dan CA, IS dan ES.
3. Hitung nilai rata-rata FS, CA, IS dan ES dengan cara menjumlahkan nilai-nilai yang diberikan pada variabel-variabel di setiap dimensi dan membaginya dengan jumlah variabel di setiap dimensi.
4. Menunjukkan nilai rata-rata FS, IS, Es, dan CA pada sumbu yang tepat dalam matriks ini.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu-x dan gambarkan titik resultan pada X. Begitu pun pada sumbu Y, sehingga akan menggambarkan garis yang berpotongan dengan sumbu XY.
6. Vektor penunjuk arah pada matriks SPACE Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang diusulkan untuk Perusahaan adalah agresif, bersaing, defensif, atau konservatif.

Metode, Data dan Analisis

Dalam melaksanakan analisis strategi PT. Kimia Farma, Tbk dengan metode SWOT, QSPM, dan SPACE, penelitian ini akan mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif kuantitatif memberikan landasan yang kuat untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PT. Kimia Farma, Tbk secara kuantitatif. Melalui penggunaan data yang terukur, penelitian ini akan mengidentifikasi

kekuatan internal, kelemahan, peluang pertumbuhan, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Berikut kerangka Perumusan strategi PT. Kimia Farma, Tbk (Gambar 2).



Gambar 2. Kerangka Perumusan Strategi

Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam analisis SWOT akan memungkinkan pengukuran yang lebih terperinci dan akurat terhadap faktor-faktor tersebut, memberikan gambaran yang lebih jelas tentang posisi kompetitif PT. Kimia Farma, Tbk di pasar farmasi yang dinamis. Selain itu, pendekatan kuantitatif juga akan digunakan dalam penyusunan matriks QSPM untuk mengevaluasi prioritas strategi yang diusulkan berdasarkan data dan angka yang terukur. Dengan demikian, metode penelitian deskriptif kuantitatif akan memberikan dasar yang kokoh untuk analisis strategis yang komprehensif terhadap PT. Kimia Farma Tbk, memungkinkan rekomendasi strategis yang lebih terperinci dan terukur untuk memperkuat posisi perusahaan dalam industri farmasi yang berkembang pesat.

Hasil dan Pembahasan

Analisis SWOT

Berikut adalah hasil analisis SWOT yang telah dilakukan terhadap PT. Kimia Farma, Tbk yang dapat dilihat di bawah ini:

Tabel 1. Analisis SWOT

Kekuatan (<i>Strengths</i>)	
1	PT Kimia Farma, TBK memiliki sejarah panjang dalam industri farmasi di Indonesia.
2	Nama perusahaan sudah banyak dikenal dan sebagian produk sudah terkenal berkualitas sejak lama di masyarakat.
3	Fasilitas, tempat pelayanan, dan tenaga kerja yang melayani dan buka <i>full timer</i> .
4	Sudah memiliki banyak cabang dan jaringan distribusi yang luas di seluruh Indonesia.
5	Selalu berinovasi dan mengikuti perkembangan <i>trend</i> dari tahun ke tahun.
6	Pemakaian sistem informasi yang semakin baik untuk internal maupun eksternal.
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	
1	Terlalu bergantung pada produk-produk tertentu.
2	Biaya yang tinggi dan kurangnya efisiensi dalam proses produksi.
3	Masalah regulasi dan birokrasi di industri farmasi.
4	Masalah dalam manajemen rantai pasokan.
5	Keterikatan manajemen perusahaan yang diatur pemerintahan.
6	Persaingan yang kuat dari perusahaan farmasi internasional.
Peluang (<i>Opportunities</i>)	
1	Permintaan pasar yang terus meningkat untuk produk farmasi.
2	Adanya kebutuhan akan edukasi kesehatan yang lebih baik di masyarakat.
3	Peluang untuk menggunakan teknologi digital dalam pemasaran dan distribusi.
4	Dukungan pemerintah dalam penyediaan layanan kesehatan yang lebih baik.
5	Potensi untuk melakukan diversifikasi produk baru.
6	Potensi ekspansi di pasar internasional.
Ancaman (<i>Threats</i>)	
1	Persaingan yang keras dari perusahaan farmasi lokal dan internasional.
2	Adanya perubahan regulasi yang dapat memengaruhi bisnis.
3	Ancaman dari produk impor dengan harga lebih murah.
4	Ancaman dari perusahaan farmasi baru yang masuk ke pasar.
5	Pengaruh negatif dari media dan opini publik terhadap industri farmasi.
6	Pengaruh perubahan politik dan peraturan di tingkat global.

Dari hasil analisis di atas dapat diimplementasikan ke dalam matriks analisis SWOT yang terdiri dari 4 kuadran. kuadran pertama mengenai strategi SO, kuadran kedua mengenai strategi WO, kuadran ketiga mengenai strategi ST, dan kuadran keempat strategi WT. Pada kuadran pertama atau strategi SO terdapat 2 poin yang dimiliki oleh perusahaan yang berfokus pada kompetitif harga dan layanan yang dapat diberikan kepada konsumen. selanjutnya pada kuadran kedua atau strategi WO yang memiliki inti pembahasan mengenai kemasan produk dan kebijakan pemasaran produk. Berikutnya pada kuadran ketiga atau strategi ST terdapat 3 poin yang berfokus pada kesan konsumen kepada perusahaan, perluasan apotek, dan kualitas produk. Adapun pada kuadran keempat atau strategi WT terdapat 2 poin yang memiliki inti pembahasan mengenai adanya ancaman obat palsu dan kemasan yang perlu diperbaiki. Berikut adalah gambar matriks analisis SWOT yang terdiri dari 4 kuadran:

STRATEGI SO 1. Meningkatkan pemasaran penjualan obat generik secara kompetitif dengan harga yang relatif murah dan memiliki kualitas yang baik merupakan upaya dalam persaingan industri farmasi. 2. Meningkatkan pelayanan dan diversifikasi produk seperti melengkapi dengan optik, produk kosmetika, dan pelayanan informasi serta pengantaran obat untuk meningkatkan potensi penjualan dan jangkauan layanan.	STRATEGI WO 1. Perusahaan melakukan perbaikan kemasan lebih baik khususnya produk obat generik. 2. Melakukan sosialisasi pemasaran produk dengan mengoptimalkan pelayanan kesehatan pada masyarakat.
STRATEGI ST 1. Memperkenalkan obat generik yang diproduksi Kimia Farma produk farmasi yang kompetitif memiliki harga yang murah dan kualitas yang baik dapat meningkatkan daya beli masyarakat. 2. Menanamkan <i>image</i>, citra serta kualitas PT. Kimia Farma, TBK produk asli dan terjamin kualitasnya dan selalu terkontrol. 3. Memperbanyak penyebaran jumlah apotek di seluruh Indonesia serta mampu menembus pasar internasional.	STRATEGI WT 1. Memberikan edukasi pada konsumen bahwa obat generik bukan merupakan obat palsu. 2. Melakukan <i>redisgn</i> kemasan yang menarik dengan mempertahankan kualitas dan keamanan produk dalam meningkatkan pertumbuhan industri farmasi.

Gambar 3. Matriks Analisis SWOT

Tabel 2. Analisis IFE

S-W	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot Score
S-1	PT Kimia Farma, TBK memiliki sejarah panjang dalam industri farmasi di Indonesia.	0.09	2	0.18
S-2	Nama perusahaan sudah banyak dikenal, dan sebagian produk sudah terkenal berkualitas sejak lama di masyarakat.	0.09	2	0.18
S-3	Fasilitas, tempat pelayanan, dan tenaga kerja yang melayani dan buka <i>full timer</i> .	0.10	3	0.30
S-4	Sudah memiliki banyak cabang dan jaringan distribusi yang luas di seluruh Indonesia.	0.11	3	0.33
S-5	Selalu berinovasi dan mengikuti perkembangan <i>trend</i> dari tahun ke tahun.	0.09	2	0.18
S-6	Pemakaian sistem informasi yang semakin baik untuk internal maupun eksternal.	0.10	3	0.30
W-1	Terlalu bergantung pada produk-produk tertentu.	0.08	2	0.16
W-2	Biaya yang tinggi dan kurangnya efisiensi dalam proses produksi.	0.09	2	0.18
W-3	Masalah regulasi dan birokrasi di industri farmasi.	0.06	1	0.06
W-4	Masalah dalam manajemen rantai pasokan.	0.07	2	0.14
W-5	Keterikatan manajemen perusahaan yang diatur pemerintahan.	0.05	1	0.05
W-6	Persaingan yang kuat dari perusahaan farmasi internasional.	0.07	2	0.14
TOTAL		1.00		2.20

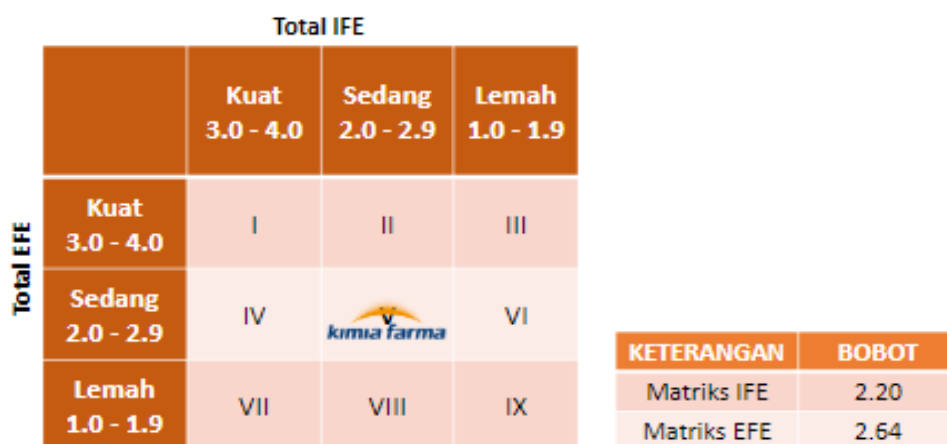
Analisis Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE menyajikan kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan perhitungan dilakukan dengan memberikan *rating* dan bobot. Sedangkan Matriks EFE mengungkapkan besarnya pengaruh dari faktor-faktor eksternal perusahaan. Langkah yang dilakukan dalam menentukan hasil dari matriks ini adalah dengan mengelompokkan faktor strategi internal yang dianalisis secara IFE dan EFE. Berikut adalah tabel analisis IFE dan EFE:

Tabel 3. Analisis EFE

O-T	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot Score
O-1	Permintaan pasar yang terus meningkat untuk produk farmasi.	0.09	3	0.27
O-2	Adanya kebutuhan akan edukasi kesehatan yang lebih baik di masyarakat.	0.11	3	0.33
O-3	Peluang untuk menggunakan teknologi digital dalam pemasaran dan distribusi.	0.09	3	0.27
O-4	Dukungan pemerintah dalam penyediaan layanan kesehatan yang lebih baik.	0.07	2	0.14
O-5	Potensi untuk melakukan diversifikasi produk baru.	0.10	3	0.30
O-6	Potensi ekspansi di pasar internasional.	0.06	1	0.06
T-1	Persaingan yang keras dari perusahaan farmasi lokal dan internasional	0.10	3	0.30
T-2	Adanya perubahan regulasi yang dapat memengaruhi bisnis.	0.09	3	0.27
T-3	Ancaman dari produk impor dengan harga lebih murah.	0.09	3	0.27
T-4	Ancaman dari perusahaan farmasi baru yang masuk ke pasar.	0.08	3	0.24
T-5	Pengaruh negatif dari media dan opini publik terhadap industri farmasi.	0.07	2	0.14
T-6	Pengaruh perubahan politik dan peraturan di tingkat global.	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		2,64

Dari hasil faktor strategi internal IFE dan EFE dapat dilakukan perhitungan skor dengan mengklasifikasikan kepada 3 kategori yaitu lemah 1.0-1.9, Sedang 2.0-2.9, Kuat 3.0-4.0. Sehingga dari hasil perhitungan matriks IFE dan EFE, maka dapat dilihat bahwa PT. Kimia Farma, Tbk berada di kuadran V, yaitu *Hold* dan *Maintain* (pertahanan dan pemeliharaan). Gambaran mengenai perhitungan matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah in.



Gambar 4. Matrix Internal Eksternal (IE)

Analisis Matriks SPACE

Pada analisis sumbu matriks SPACE menjelaskan mengenai 2 hal internal yaitu kekuatan keuangan (FS, *Financial Strength*) dan keunggulan bersaing (CA, *competitive Advantage*). Sedangkan 2 hal mengenai eksternal adalah stabilitas lingkungan (ES, *Environmental Stability*) dan kekuatan industri (IS, *Industry Strength*). Berikut adalah klasifikasi dari sumbu matriks SPACE baik yang internal dan eksternal.

Tabel 4. Sumbu Matriks SPACE Internal

No	Kekuatan Keuangan (<i>Financial Strength</i>)	Nilai (+)	Stabilitas Lingkungan (<i>Environmental Stability</i>)	Nilai (-)
1	Rasio aktivitas Perusahaan yang baik mampu memberdayakan seluruh sumber daya yang dimiliki	4	Meningkatnya harga bahan baku	3
2	Margin Laba yang sehat (Menunjukkan bahwa perusahaan dapat menghasilkan laba dari operasionalnya setelah memperhitungkan semua biaya)	3	Maraknya Persaingan pada industri farmasi	4
3	Likuiditas yang baik (Rasio lancar yang sehat, memiliki cukup aset yang dapat di cairkan untuk memenuhi kewajiban).	2	Pola hidup masyarakat yang ingin mencoba hal yang baru.	4
4	Peningkatan sales dalam semua produk dalam perusahaan	2	Issue mengenai adanya politik dalam bisnis farmasi.	3
	Rata-rata	2,75	Rata-rata	3,5

Tabel 5. Sumbu Matriks SPACE Eksternal

No	Kekuatan Industri (<i>Industry Strength</i>)	Nilai (+)	Keunggulan Kompetitif (<i>Competitive Advantage</i>)	Nilai (-)
1	Menginovasi beberapa pelayanan bisnisnya yang mengikuti perkembangan zaman.	3	Brand dan perusahaan sudah terkenal di masyarakat, dan memiliki banyak cabang.	4
2	Meningkatkan promosi dan branding yang dinilai terkini melalui KOL, Live social media, Event interaktif lainnya.	3	PT. Kimia Farma, Tbk merupakan perusahaan BUMN dan menjadi perusahaan farmasi pertama di Indonesia.	4
3	Berkembang dan dengan membuka cabang bisnis lain beriringan dengan perkembangan industry kecantikan yang sedang trend.	3	Sistem teknologi yang memadai dalam proses penjualan.	3
4	Terintegrasi dengan layanan pemerintah sebagai salah satu cara mempertahankan kepercayaan masyarakat.	4	Kualitas produk yang sudah terjamin.	4
	Rata-rata	3,2	Rata-rata	3,75

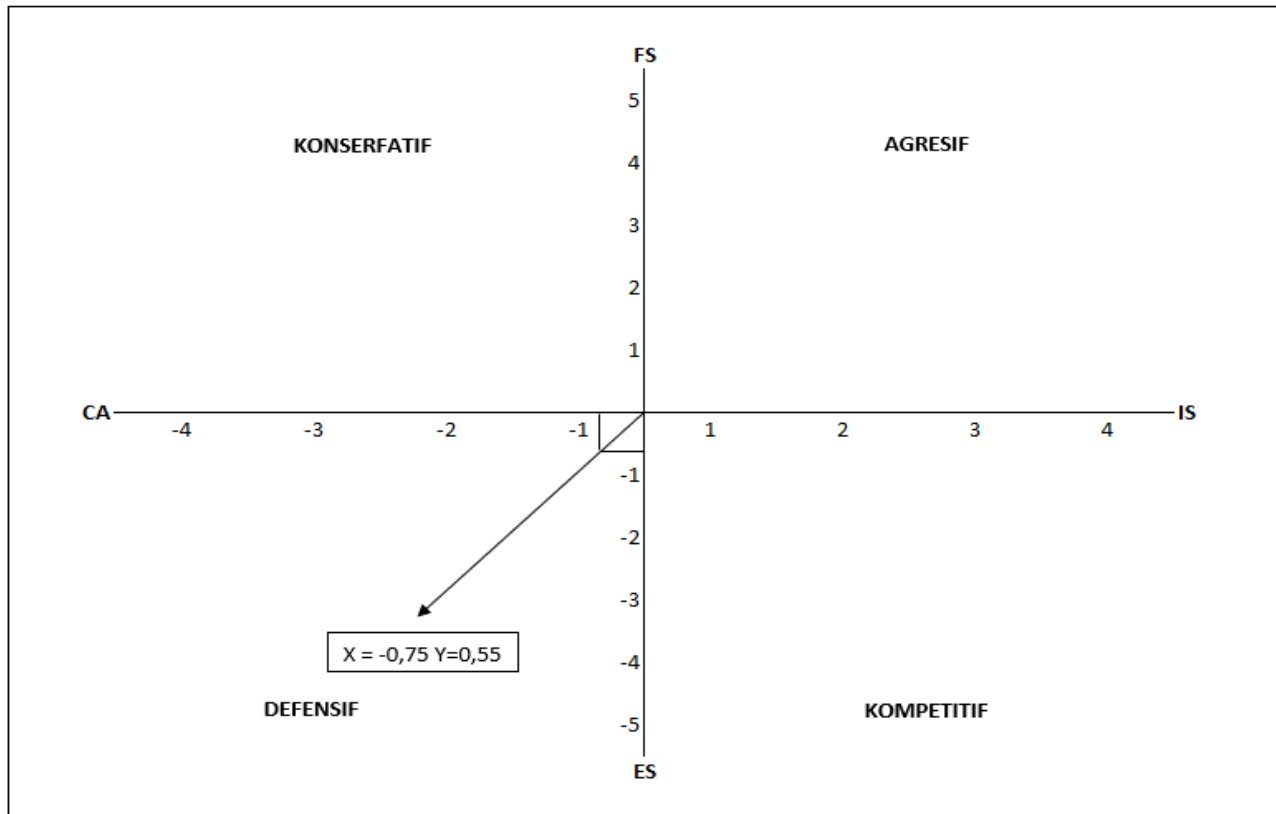
Hasil dari perhitungan tabel matrik SPACE Internal dan Eksternal adalah sebagai berikut:

FS-ES = -0,75

IS-CA = -0,55

Maka Saat ini menurut peneliti, PT. Kimia Farma, Tbk sedang berada di fase “Defensif” atau “*Defensive*”. Strategi ini mengungkapkan perusahaan untuk melakukan tindakan-tindakan

penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar. Strategi *defensive* diantaranya melakukan penghematan, diversifikasi konsentrik, divestasi, hingga likuidasi,. Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar. Berikut adalah gambar 4.3 mengenai kuadran SPACE.



Gambar 5. Matriks SPACE

Alternatif Strategi pada PT. Kimia Farma, Tbk:

1. Penciutan/Penghematan atau dikenal dengan istilah *Retrenchment* merupakan suatu tindakan pemangkasan/pengurangan atas produk yang dihasilkan perusahaan, menerapkan kontrol pengeluaran agar biaya yang keluar lebih terarah fungsi dan tujuan penggunaan biayanya.
2. Divestasi: mengurangi kompleksitas yang dimiliki agar lebih terkelola dengan baik serta berupaya kembali pada *core competencies* dalam dunia farmasi.
3. Likuidasi: Penjualan aset yang kurang menguntungkan.

Kuadran defensif dari matriks SPACE, menjelaskan bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen akan membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan tersebut. Saran strategi lainnya berfungsi bahwa perusahaan harus fokus dalam memperbaiki kelemahan internal serta mampu menghindar dari berbagai ancaman eksternal.

Analisis Matriks QSPM

Pada matriks QSPM ini terdapat rangkaian yang secara berurutan dapat diamati secara bersamaan. Dengan menggunakan QSPM akan meminimalisir kemungkinan berbagai faktor utama diberikan nilai yang berlebihan atau terlewat. Sebagai contoh strategi perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 6. Matriks QSPM

NO	FAKTOR-FAKTOR UTAMA	BOBOT	ALTERNATIF STRATEGI					
			PENCIUTAN		DIVESTASI		LIKUIDASI	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
STRENGTHS (KEKUATAN)								
1	PT Kimia Farma memiliki sejarah panjang dalam industri farmasi di Indonesia	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
2	Nama perusahaan sudah banyak dikenal, dan sebagian produk sudah terkenal berkualitas sejak lama di masyarakat	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
3	Fasilitas, tempat pelayanan, dan tenaga kerja yang melayani dan buka full timer	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
4	Sudah memiliki banyak cabang dan jaringan distribusi yang luas diseluruh Indonesia	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
5	Selalu berinovasi dan mengikuti perkembangan trend dari tahun ke tahun	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
6	Pemakaian sistem informasi yang semakin baik untuk internal maupun eksternal	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
WEAKNESS (KELEMAHAN)								
1	Terlalu bergantung pada produk-produk tertentu	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2	Biaya yang tinggi dan kurangnya efisiensi dalam proses produksi	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36
3	Masalah regulasi dan birokrasi di industri farmasi	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
4	Masalah dalam manajemen rantai pasokan	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Keterikatan manajemen Perusahaan yang diatur pemerintahan	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
6	Persaingan yang kuat dari perusahaan farmasi internasional	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
OPPORTUNITIES (PELUANG)								
1	Permintaan pasar yang terus meningkat untuk produk farmasi	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2	Adanya kebutuhan akan edukasi kesehatan yang lebih baik di masyarakat	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3	Peluang untuk menggunakan teknologi digital dalam pemasaran dan distribusi	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
4	Dukungan pemerintah dalam penyediaan layanan kesehatan yang lebih baik	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5	Potensi untuk melakukan diversifikasi produk baru	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
6	Potensi ekspansi di pasar internasional	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
THREATS (ANCAMAN)								
1	Persaingan yang keras dari perusahaan farmasi lokal dan internasional	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
2	Adanya perubahan regulasi yang dapat mempengaruhi bisnis	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3	Ancaman dari produk impor dengan harga lebih murah	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Ancaman dari perusahaan farmasi baru yang masuk ke pasar	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5	Pengaruh negatif dari media dan opini publik terhadap industri farmasi	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
6	Pengaruh perubahan politik dan peraturan di tingkat global	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2
TOTAL				6.66		6.56		6.54

Pada hasil perhitungan matriks QSPM pada halaman sebelumnya, pilihan alternatif strategi pada PT. Kimia Farma, Tbk yaitu:

1. Penciutan = 6,66
2. Divestasi = 6,56
3. Likuidasi = 6,54

Dengan nilai yang dihasilkan tersebut dapat dikatakan bahwa strategi pada PT. Kimia Farma, Tbk telah baik dari segi matriks QSPM. Sehingga dapat mempertahankan nilai perusahaan dan memperbaiki sedikit kekurangan yang akan menghambat kinerja perusahaan secara internal maupun eksternal. Pada matriks QSPM selalu bertumpu pada nilai intuitif dan asumsi. Sehingga informasi yang didapatkan pada proses analisis merupakan informasi yang sebenarnya. Hal inilah yang membuat rangkaian analisis dilakukan dengan berbagai matriks tersebut dapat dikatakan valid.

Kesimpulan

PT. Kimia Farma, Tbk merupakan perusahaan industri farmasi yang bergerak dalam bidang retail kecantikan kosmetika dan barang OTC lainnya. Perusahaan ini merupakan perusahaan BUMN milik Pemerintah yang telah lama berdiri dan memiliki cabang yang sudah banyak tersebar di berbagai daerah, memiliki sistem teknologi dan informasi yang terintegrasi di setiap cabangnya. Fasilitas, tempat pelayanan, tenaga kerja yang melayani dan buka *full timer*, dan *professional*. Sedangkan untuk kelemahannya sendiri yaitu terlalu bergantung pada produk-produk tertentu, biaya yang tinggi, dan kurang efisiensi biaya dan bahan baku dalam proses produksi, masalah regulasi dan birokrasi di industri farmasi, keterikatan manajemen Perusahaan yang diatur pemerintahan, dan persaingan yang kuat dari perusahaan farmasi internasional.

Pada lingkungan eksternal PT. Kimia Farma, Tbk kebutuhan masyarakat mengenai pasokan obat di berbagai daerah, kebutuhan pelayanan kesehatan yang memadai dan terjangkau dari segi harga dan kualitas. Disamping itu ada beberapa ancaman yang mengkhawatirkan diantaranya, munculnya apotek, klinik, kosmetika kompetitor yang mengikuti perkembangan zaman, adanya pengaruh ancaman isu-isu negatif dunia kesehatan dan retail.

Hasil analisis faktor internal menggunakan Matriks IFE menghasilkan nilai sebesar 2,20 yang menunjukkan kekuatan utama dari PT. Kimia Farma, Tbk sebagai sebuah perusahaan dibidang farmasi yang telah dikenal oleh masyarakat luas. Sedangkan jika melihat analisis faktor eksternal menggunakan matriks EFE maka menghasilkan nilai sebesar 2,64. Terdapat peluang yang cukup besar yang bisa diambil oleh PT. Kimia Farma, Tbk yaitu dengan banyaknya permintaan edukasi layanan masyarakat, potensi untuk melakukan diversifikasi produk baru dan potensi ekspansi di pasar internasional. Berdasarkan analisis matriks IFE, posisi PT. Kimia Farma, Tbk saat ini berada pada kuadran atau sel V, yaitu *hold* dan *maintain* dengan strategi yang bisa diimplementasikan adalah strategi penciutan, divestasi, likuidasi.

Berdasarkan analisis QSPM, diperoleh prioritas utama strategi yang bisa diterapkan di PT. Kimia Farma, Tbk yaitu penciutan. Strategi penciutan ini berkaitan dengan produk yang ada saat ini produk dengan harga produksi yang tinggi, perlu dilakukan dalam hal mempertahankan posisi perusahaan, di mana perusahaan harus diselamatkan dan *cash flow* yang harus di "hemat" sesuai dengan kemampuan perusahaan dan kebutuhan penggunanya, serta membantu dalam proses perusahaan untuk tumbuh.

Meskipun saat ini produk, pelayanan jasa dan retail PT. Kimia Farma, Tbk sudah cukup baik merata tersebar di seluruh daerah, namun harus tetap terus meningkatkan kualitas pelayanan yang sudah ada saat ini.

Saran

PT. Kimia Farma, Tbk sebaiknya lebih meningkatkan dan mengoptimalkan produk yang sudah ada, produk yang saat ini masih belum optimal dan kurang gencar disarankan untuk dilakukannya inovasi dan diversifikasi produk sebagai upaya meningkatkan perbedaan dan keunggulan dibanding produk pesaing. Mengingat *cash flow* atau laporan keuangan/rasio

biaya PT. Kimia Farma, Tbk yang terhitung dari analisis yang dilakukan di tahap sebelumnya. Perusahaan harus melakukan evaluasi dari segi keuangan, sumber daya yang dimiliki, dan aset yang sudah dianggap tidak berkembang. Sehingga aset tersebut digunakan sebagai dana tambahan untuk perusahaan melakukan peningkatan sumber daya, peningkatan produk asli, dan memanfaatkan biaya serta dana tersebut dengan lebih optimal.

Referensi

- David Fred, & David Forest. (2017). *Strategic Management. Concepts and Case by Forest David. In Pearson Education Limited*.
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'Gruz Caffé Di Kecamatan Bluto Sumenep. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11–24. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10309>
- Rubihanto, A., Ismiyah, E., & Jufriyanto, M. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Pendekatan Analisis Swot Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus : Restoran Kimochi Eatery Gresik). *SITEKIN : Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 19(2), 234–240.
- Ahmad Turmudi Zy, Z. A. H., Studi, P., Informatika, T., Teknik, F., Pelita, U., Orientasi, O., & Barang, S. (2021). Jurnal Teknologi Pelita Bangsa. *Jurnal Teknologi Pelita Bangsa*, 12(4), 33–40.
- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Strategik Teori Dan Implementasi*.
- Arif, M., & Nagara, P. (2020). SWOT Analisis dan Matrik SWOT Analisis Dalam Rangka Pemasaran Produk Pendanaan Bank (Studi PT. BPR Rangkiang Aur). *Jurnal Point Equilibrium Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 21-35.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.
- Evelyn, E. (2018). Analisis Manajemen Strategi Bersaing Dengan Matriks Ie, Matriks Swot Dan Matriks Qspm Pada Pt. Xyz. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 2(4).
- Harissudin, F. M. S. (2018). Usulan strategi pemasaran dengan menggunakan matriks ie dan matriks space (Studi Kasus: Ocegan Snack) (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).
- Kustiyahningsih dan Anamisa (2011:8). (2014). Pengertian Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Lesmana, R. (2019). Analisis Strategi Bersaing Pt Dwi Perkasa Mobiltama Pamulang Untuk Meningkatkan Penjualan. *Jimf (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 1(4), 1–12. <https://doi.org/10.32493/frkm.v1i4.2554>
- Pemasaran, P. (2014). *Definisi SWOT*. 7–18. Penerbit PT. Sinar Permata
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan matriks SWOT dan metode QSPM pada strategi pemasaran jasa wedding organizer: Studi kasus pada UMKM Gosimplywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(2), 224-240.
- Wibowo, A. (2020). *MANAJEMEN STRATEGIS*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 1-436.
- Wahyudi, K. (2019). *Manajemen Strategik*. Penerbit Dwidurisamta
- Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*. Penerbit Andi.