



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO:3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Strategi Pengembangan Bisnis PT.Kimia Farma.Tbk untuk Memenangkan Persaingan

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Skripsi Jenjang Sarjana

Program Studi Administrasi Bisnis

Oleh:

Lidwina Vidya Arambuana

2014320001

Bandung

2021



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO:3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Strategi Pengembangan Bisnis PT.Kimia Farma.Tbk untuk Memenangkan Persaingan

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Skripsi Jenjang Sarjana

Program Studi Administrasi Bisnis

Oleh:

Lidwina Vidya Arambuana

2014320001

Bandung

2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Persetujuan Skripsi

Nama : Lidwina Vidya Arambuana
Nomor Pokok : 2014320001
Judul : Analisis Strategi Bersaing PT.Kimia Farma untuk Pengembangan Bisnis

Menyetujui untuk diajukan pada
Ujian Sidang Jenjang Sarjana
Bandung,

Pembimbing,

Sanerya Hendrawan, Ph. D

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

15 Juli 2021

Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si.

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jurusan Administrasi Bisnis

Program Studi Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Lidwina Vidya Arambuana
Nomor Pokok : 2014320001
Judul : Strategi Pengembangan Bisnis PT.Kimia Farma.Tbk untuk Memenangkan
Persaingan

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana

Pada Jumat, 23 Juli 2021

Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Pembimbing

Sanerya Hendrawan,Ph.D

:

Ketua

Gandhi Pawitan,Ph.D

:

Anggota

Fransiska Anita Subari,SS.,MM

:

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lidwina Vidya Arambuana

NPM : 2014320001

Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Strategi Bersaing PT.Kimia Farma untuk Pengembangan
Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Ada pun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apa pun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 15 Juli 2021



Lidwina Vidya Arambuana

ABSTRAK

Nama : Lidwina Vidya Arambuana

NPM : 20143202001

Judul : Strategi Pengembangan Bisnis PT.Kimia Farma.Tbk untuk Memenangkan
Persaingan

Perusahaan farmasi mulai melakukan perang satu sama lain, termasuk juga perusahaan farmasi milik negara. Perusahaan farmasi harus melakukan ekspansi bisnis ke dalam negeri hingga luar negeri. PT.Kimia Farma, Tbk. adalah salah satu perusahaan farmasi yang dapat melebarkan sayap bisnis hingga ke luar negeri. Pasar yang sudah ditaklukkan adalah pasar Afghanistan, Myanmar, Nigeria, Arab Saudi, dan Uni Emirat Arab.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Penelitian ini dirancang untuk mengarahkan keputusan strategi manajerial pada PT. Kimia Farma yang dilandasi pada analisis dan argumentasi yang ilmiah. Penelitian ini termasuk pada penelitian deskriptif dengan pendekatan dari penelitian studi kasus. Permasalahan melalui analisis IFAS dan EFAS, analisis SWOT dan BMC untuk merancang strategi pengembangannya. Hasil Penelitian ini bahwa PT.Kimia Farma saat ini pada perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki aktivitas pemasaran secara langsung yaitu dengan menggunakan salesman, sehingga kemungkinan mendapat pelanggan baru semakin besar. hubungan yang baik dengan pelanggan dan pemasoknya. Faktor –faktor yang mempengaruhi

pengembangan bisnis dibagi 2 yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Perusahaan berada di kuartan I yaitu kuartan grow & Build. Perusahaan sedang membangun anak perusahaan dan bisnis yang masih berkaitan dengan dunia kesehatan. Dari penilaian diatas, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah memperkuat nilai obat generik maupun produk farmasi. Perusahaan juga harus mengembangkan produksi bahan baku mereka. Perusahaan harus belajar untuk mengembangkan produk ini karena teknologi dan bahan baku yang terdapat. Ini bisa menjadi peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan produk mereka yang lain.

Kata kunci: Strategi pengembangan bisnis, Metode IFAS, Metode EFAS, Metode SWOT, Metode Ansoff, Metode IE

ABSTRACT

Name : Lidwina Vidya Arambuana

NPM : 20143202001

Title: PT.Kimia Farma.Tbk's Business Development Strategy to Win the
Competition

Pharmaceutical companies began to wage war with each other, including state-owned pharmaceutical companies. Pharmaceutical companies must expand their business domestically to overseas. PT. Kimia Farma, Tbk. is one of the pharmaceutical companies that can expand its business to foreign countries. The markets that have been conquered are the markets of Afghanistan, Myanmar, Nigeria, Saudi Arabia, and the United Arab Emirates.

This research is a type of strategic design research. This study is designed to direct managerial strategic decisions at PT. Kimia Farma based on scientific analysis and argumentation. This research is a descriptive research with an approach from case study research. The problem is through IFAS and EFAS analysis, SWOT analysis and BMC to design a development strategy. The results of this study that PT.Kimia Farma is currently in the company shows that the company has direct marketing activities, namely by using salesmen, so the possibility of getting new customers is getting bigger. good relationship with

customers and suppliers. Factors influencing business development are divided into 2, namely supporting factors and inhibiting factors. The company is in quadrant I, namely the Grow & Build quadrant. The company is a subsidiary and business that is still related to the world of health. From the assessment above, there are several strategies that can be done.

One strategy that can be done is to strengthen the value of generic drugs and pharmaceutical products. Companies must also develop their production of raw materials. Companies must learn to develop these products because of existing technology and raw materials. This can be an opportunity for companies to develop their other products.

Keywords: Business development strategy, IFAS method, EFAS method, SWOT method, Ansoff method, IE method

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karuniaNya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Katolik Parahyangan. Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moral maupun material. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Segenap keluarga dan teman yang telah menyemangati dan membantu penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
3. Bapak Yoke Pribadi Kornesius, S.AB., M.Si. selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
4. Bapak Sanerya Hendrawan, Ph.D selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah berkenan memberikan tambahan ilmu serta masukan pada setiap permasalahan atas kesulitan dalam penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah memberikan pengetahuan serta keterampilan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan.

6. Seluruh staf dan karyawan Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan bantuan kepada penulis

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak.

Bandung, Mei 2021

Penulis,

(Lidwina Vidya Arambuana)

Daftar Isi

ABSTRAK	3
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA dan METODOLOGI.....	8
2.1 Tinjauan Pustaka	8
2.1.1 <i>Blue Ocean Strategy</i>	8
2.1.2 Business Model.....	8
2.1.3 Strategi bisnis.....	11
2.1.4 Proses Perencanaan Strategi	14
2.2 Metodeologi Penelitian.....	17
2.2.1 Jenis Penelitian	17
2.2.2 Metode Penelitian	18
2.2.4 Teknik Pengolahan Data.....	19
2.2.5 Sumber Data.....	20

BAB 3 HASIL dan TEMUAN PENELITIAN	22
3.1 Gambaran umum perusahaan	22
3.2 Hasil Penelitian.....	25
3.2.1 Model Bisnis	25
3.2.2 Faktor yang mempengaruhi perkembangan bisnis	45
3.2.3 Strategic Position.....	54
3.2.4 Strategi akan dilakukan	63
3.3 Pembahasan Penelitian.....	68
3.3.1 Model Bisnis	69
3.3.2 Faktor yang mempengaruhi perkembangan bisnis.....	72
3.2.3 Strategic Position	79
3.2.4 Strategi akan dilakukan	80
Bab 4 Kesimpulan dan Saran	82
4.1 Kesimpulan.....	82
4.2 Saran.....	90
4.3 Implikasi	93
Daftar Pustaka	1
Daftar Tabel.....	3

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Penelitian ini berfokus mengenai pengembangan bisnis suatu perusahaan farmasi sebagai sebuah perencanaan strategis untuk mempertahankan dan memperkuat bisnis mereka, sehingga memaksimalkan kinerja perusahaan di masa yang mendatang. Pada zaman dahulu, kehidupan ekonomi tergantung kebijakan pemerintah dalam perdagangan. Pada abad ini yaitu abad ke-21, kehidupan ekonomi sangat bergantung pada perusahaan yang dapat melakukan kegiatan ekspor impor ke seluruh dunia.

Perusahaan farmasi mulai melakukan perang satu sama lain, termasuk juga perusahaan farmasi milik negara. Perusahaan farmasi harus melakukan ekspansi bisnis ke dalam negeri hingga luar negeri. Pada masa sekarang, organisasi yang beranggotakan negara-negara di kawasan Asia Tenggara atau disebut Association of South East Asian Nations (ASEAN) membuka pasar bebas untuk menjual barang. Perusahaan harus menyesuaikan dengan keadaan yang ada seperti keadaan ekonomi, geografis, demografi, dan kultur (budaya). Banyak perusahaan yang melebarkan sayap bisnis ke luar negeri karena di dalam negeri yang sudah jenuh dan produknya tidak berkembang.

PT. Kimia Farma, Tbk. Adalah salah satu perusahaan farmasi yang dapat melebarkan sayap bisnis hingga ke luar negeri dan salah satu anggota holding

BUMN yang berfokus pada bidang farmasi di bawah naungan PT.Bio Farma,Tbk.Pasar yang sudah ditaklukkan adalah pasar Afghanistan,Myanmar,Nigeria,Arab Saudi,dan Uni Emirat Arab.

Di ASEAN,Indonesia merupakan kompetitor terkuat di industri farmasi.Industri farmasi di Indonesia menghasilkan Rp 82 Triliun atau 40% dari pasar farmasi di ASEAN.Namun health spending yang terendah dikisaran Rp 22 Triliun atau 27% dari pasar ASEAN.Indonesia mengalami keadaan ini diakibatkan sentralisasi pusat kesehatan yang terlengkap di Pulau Jawa.

Penyebab kedua adalah biaya kesehatan.Menurut data Global Medical Trend Survey tahun 2021 biaya kesehatan pada tahun 2022 akan pulih 12%.Biaya kesehatan tahun 2020 mengalami sebesar 0,2% menjadi 10% daripada tahun sebelumnya sebesar 10,2%.Ini disebabkan karena sebagian orang mengurung niatnya ke rumah sakit.Namun demikian,pertumbuhan biaya kesehatan selalu lebih besar daripada pertumbuhan ekonomi.

Menurut data laporan perusahaan multinasional jasa pemeringkat,Moody pada tahun 2020 memprediksi pertumbuhan EBITDA industri farmasi global 2-4% dalam jangka waktu 12-18 bulan ke depan. EBITDA merupakan penghasilan sebelum dikurangi dengan biaya beban. Data yang dikeluarkan oleh MTP Connect and Asia Link Business,pendapatan layanan kesehatan digital Indonesia diprediksi pada tahun 2022 mencapai 973 juta Dollar Amerika.PT.Kimia Farma,Tbk. tertarik untuk ekspansi global dalam negeri.Salah satu ekspansi yang dilakukan ialah menjual barang melalui toko *online*.

Perusahaan ini membuka 1.300 gerai apotek di dalam negeri dan 13 gerai luar negeri. Perusahaan juga membuka klinik kecantikan, klinik kesehatan, laboratorium, dan pabrik yang terbesar di Indonesia. Pada tahun 2020, Perusahaan Kimia Farma tidak melakukan ekspansi. Ini disebabkan karena perusahaan lebih cenderung berfokus terhadap penanganan kasus pandemi COVID-19 dan vaksin impor dibandingkan ekspansi keluar negeri. Perusahaan juga berfokus terhadap holding BUMN farmasi yang baru dibentuk oleh Kementerian BUMN.

Perusahaan mau melakukan holding BUMN karena perusahaan membutuhkan suntikan dana yang besar untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas. Perusahaan mempunyai target pertumbuhan mencapai 10% untuk beberapa tahun kedepan. Rnd pula membutuhkan uang tersebut untuk pengembangan produk. Perusahaan bisa menjadi anggota karena saham perusahaan memiliki rating AA-. Saham ini lebih dikenal saham B karena perusahaan memiliki beberapa kekurangan. Salah satu kekurangan adalah utang yang sangat besar terhadap 4 bank BUMN. Utang tersebut adalah hasil dari akuisisi PT. Pharos Tbk dan perusahaan Dawaa di Arab Saudi. Perusahaan harus membayar 133 Milyar Rupiah dan Pharos sebesar 1,3 Triliun Rupiah.

Perusahaan sedang membuka pasar baru di Kawasan Timur Tengah dan Afrika. Pasar tersebut lebih menguntungkan daripada pasar Indonesia. Estimasi pasar farmasi mereka sebesar 20 Miliar dolar Amerika. Kawasan Timur Tengah dan Afrika tidak memiliki perusahaan farmasi yang menggunakan retail. Perusahaan Dawaa adalah perusahaan yang bergerak di bidang retail

farmasi terbesar di Timur Tengah dan sebagian Afrika. Obat-obatan yang dipakai adalah obat-obatan impor.

Perizinan yang dibutuhkan untuk membangun pabrik baru dan memasarkan hanya membutuhkan sebuah izin edar. Izin ini termasuk pembangunan, pengujian produk, dan lain-lain. Sementara pabrik bisa beroperasi setelah 2 tahun dibangun. Indonesia membutuhkan beberapa izin dan izin tersebut harus dari berbagai departemen dan waktu yang dibutuhkan untuk membangun pabrik adalah 3 tahun.

Pada tahun ini, perusahaan memulai kembali pengembangan produk. Salah satunya adalah kerjasama dengan anak perusahaan Pertamina. Kerjasama ini menghasilkan bahan petrokimia menjadi bahan baku farmasi. Perusahaan juga melakukan pengembangan mandiri dengan para pakar untuk mengembangkan pengolahan bahan organik maupun anorganik. Perusahaan juga melakukan kerjasama dengan dinas kesehatan Kotamobagu untuk membantu pelayanan kesehatan masyarakat. Ini merupakan bukti bahwa perusahaan hadir ditengah masyarakat baik di kota maupun kepulauan sekalipun.

Dengan melakukan inovasi model bisnis yang tepat dapat menjadi solusi konkret dapat membuat PT. Kimia Farma Tbk lebih unggul dalam persaingan, inovasi model bisnis yang efektif adalah bisnis model canvas. Berbagai keuntungan dari Bisnis Model Canvas diantaranya dapat diterapkan untuk semua jenis model bisnis, mempercepat identifikasi keseluruhan kekuatan dan kekurangan bisnis, dapat memproses analisa kebutuhan dan profit dilakukan secara cepat, memetakan bisnis untuk mengetahui kelemahan

semenjak dini dan memahami kekuatan bisnis dari sudut pandang yang benar, dan pemetaan *business model canvas* menggambarkan secara sistematis bisnis yang kemudian dapat digunakan untuk pengambilan keputusan pengembangan manajemen strategis.

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disusun judul pada penelitian ini adalah **“Strategi Pengembangan Bisnis PT.Kimia Farma.Tbk untuk Memenangkan Persaingan.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Kimia Farma merupakan usaha yang bergerak di bidang farmasi produk kesehatan. Bentuk kegiatan usaha yang dilaksanakan untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan yaitu diantaranya mengadakan, menghasilkan, mengolah bahan kimia, farmasi, biologi, dan lainnya yang diperlukan guna pembuatan sediaan farmasi, kontrasepsi, kosmetik, obat tradisional, alat kesehatan, produk makanan/minuman, dan produk lainnya termasuk bidang perkebunan dan pertambangan yang ada hubungannya dengan produksi di atas.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik mencatat jika pertumbuhan produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang pada triwulan IV tahun 2019 naik sebesar 3,62 persen dari triwulan IV tahun 2018. Kenaikan tersebut terutama disebabkan naiknya produksi industri farmasi, produk obat kimia dan obat tradisional sebesar 18,58 persen (BPS, 2019). Dengan adanya perkembangan yang cukup pesat tersebut, secara otomatis akan

memunculkan adanya persaingan di ranah industri farmasi. Hal ini dikarenakan kondisi persaingan bisnis, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi, sejarah masyarakat mendorong terjadinya pengembangan bisnis yang menekankan pada pentingnya pemenuhan harapan dan kebutuhan konsumen.

Persaingan antar unit pelayanan kesehatan saat ini semakin ketat mengakibatkan pola persaingan yang terjadi menjurus ke *win-lose situation* karena tujuannya adalah *killing for survival*. Dunia persaingan yang semakin ketat membuat sebuah organisasi harus memiliki visi, misi, dan ide-ide baru agar dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Nurhakim, *et al*, 2018: 254).

Maka dari itu, PT. Kimia Farma Tbk perlu melakukan inovasi model bisnis yang tepat agar dapat menjadi solusi konkret yang lebih unggul dalam persaingan, inovasi model bisnis yang efektif adalah bisnis model kanvas. Dengan demikian permasalahan yang akan diangkat menjadi topik penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran model bisnis PT.Kimia Farma saat ini jika ditinjau dengan pendekatan *business model canvas*?
2. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan bisnisnya PT.Kimia Farma ?
3. Bagaimana posisi strategis perusahaan mereka?

4. Bagaimana perancangan model bisnis sebagai bentuk strategi pengembangan bisnis yang sesuai dan disarankan untuk diterapkan di PT.Kimia Farma melalui analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi dan model bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.Strategi dan model bisnis penting bagi perusahaan untuk menentukan jalur mana yang harus diambil saat ini maupun masa akan datang.

2. Mengetahui faktor pendukung bagi perkembangan bisnis yang ada.Faktor ini bisa dikembangkan maupun dieksplor kembali untuk pertahanan utuk mengembangkan bisnis mereka.

3. Mengetahui faktor penghambat bagi perkembangan bisnis yang ada.Penghambat ini bisa diketahui dan diketahui dampaknya.Dampak tersebut bisa kita perhitung dengan teliti dan dikurangi dampak tersebut.

4. Memberikan rujukan bagi perusahaan untuk masa mendatang.Rujukan ini memberikan gambaran strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan.Rujukan ini diberikan bersama dengan keuntungan maupun kerugian yang diterima oleh perusahaan.