



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT No.: 3949/SK/BAN-PT/AKRED/S/X/2019

Analisis Strategi Bersaing
Pada Perusahaan PT Selaras Kusuma

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Jenjang Sarjana
Program Studi Administrasi Bisnis

Oleh

Thifal Salsabila Rachmawan

2017320026

Bandung

2021



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT No.: 3949/SK/BAN-PT/AKRED/S/X/2019

Analisis Strategi Bersaing
Pada Perusahaan PT Selaras Kusuma

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Jenjang Sarjana
Program Studi Administrasi Bisnis

Oleh

Thifal Salsabila Rachmawan

2017320026

Pembimbing

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil

Bandung

2021

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



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Thifal Salsabila Rachmawan
Nomor Pokok : 2017320026
Judul : Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan PT Selaras Kusuma

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Rabu, 27 Juli 2021
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

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

: 
2 Agustus 2021

Sekretaris

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil

: 

Anggota

Dr. Urip Santoso, Drs., S.E., M.M., Ak., CA.

: 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Thifal Salsabila Rachmawan

NPM : 2017320026

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan PT Selaras
Kusuma

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Selain itu, pengumpulan dan penggunaan data di penelitian ini telah diketahui dan seijin dari pihak yang menjadi sumber data.

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

Bandung, 6 Juli 2021



Thifal Salsabila Rachmawan

ABSTRAK

Nama : Thifal Salsabila Rachmawan

NPM : 2017320026

Judul : Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan PT Selaras Kusuma

PT Selaras Kusuma merupakan salah satu pedagang besar farmasi yang ada di Indonesia. Didirikan sejak tahun 1995, perusahaan ini merupakan pelaku usaha lama di bidangnya. Persaingan yang cukup pesat di bidang industri farmasi membuat peneliti tertarik untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada PT Selaras Kusuma. Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh PT Selaras Kusuma dan merekomendasikan strategi yang mungkin dapat diterapkan, sehingga PT Selaras Kusuma dapat bersaing di pasaran. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan metode studi kasus yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui kegiatan observasi, wawancara dengan narasumber, serta studi literatur yang menjadi kajian teori. Data yang telah dikumpulkan kemudian akan dianalisis dengan menggunakan teori analisis *PESTLE*, *Porter Five Force's*, dan *SWOT*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa PT Selaras Kusuma menerapkan strategi kepemimpinan biaya untuk menjalankan kegiatan usahanya dan bertahan di pasar sampai saat ini. Sedangkan strategi yang menjadi rekomendasi tepat untuk diterapkan oleh PT Selaras Kusuma adalah strategi fokus diferensiasi.

Kata Kunci: Strategi Bersaing, PESTLE, Portert Five Force's, SWOT

ABSTRACT

Name : Thifal Salsabila Rachmawan
Student ID : 2017320026
Title : *Competitive Strategy Analysis at PT Selaras Kusuma*

PT Selaras Kusuma is one of the largest pharmaceutical wholesalers in Indonesia. Established in 1995, this company is a long-standing business actor in its field. The fairly rapid competition in the pharmaceutical industry has made the researcher interested in analyzing the internal and external environment at PT Selaras Kusuma. The research aims to find out the strategies implemented by PT Selaras Kusuma and recommend strategies that can be applied by PT Selaras Kusuma to compete in the market. The type of research used by the researcher for this research is descriptive techniques with study case method used to collect data through observations, interviews with sources, and literature studies that become theoretical studies. The data that has been collected will then be analyzed using PESTLE, Porter's Five Force, and SWOT analysis theory.

Based on the results of research that has been done by the researcher, it can be concluded that PT Selaras Kusuma implements a cost leadership strategy to run its business activities and survives in the market until now. Meanwhile, the strategy that became the right recommendation to be implemented by PT Selaras Kusuma was the differentiation focus strategy.

Keywords: Competitive Strategy, PESTLE, Porter's Five Forces, SWOT

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan PT Selaras Kusuma”. Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Strata – 1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

Selama menjalani proses pengerjaan skripsi ini telah dilalui dengan suka dan duka. Tetapi dengan adanya doa dan juga dorongan yang diberikan oleh orang tua membuat peneliti bersemangat dan bertekad untuk melanjutkan penelitian. Oleh karena itu, peneliti dengan segala bakti mengucapkan terima kasih kepada orang tua, Duddy Rachmawan dan Dian Agustini. Selanjutnya, peneliti akan memberikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat dan berkontribusi dalam pembuatan skripsi, ini diantaranya:

1. Kepada Ibu Dr. Theresia Gunawan, S.Sos., MM., M.Phil selaku dosen pembimbing skripsi tunggal yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberi arahan dan juga saran kepada peneliti selama proses penelitian berlangsung.
2. Kepada Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.
3. Kepada Bapak Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu

Politik, Universitas Katolik Parahyangan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan persetujuan pada skripsi ini.

4. Kepada seluruh Ibu/Bapak dosen serta pegawai Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan yang sudah meluangkan waktu serta pikiran untuk memberikan ilmu kepada peneliti selama proses pembelajaran di bangku perkuliahan.
5. Kepada Bapak Iwan Budiawan dan Ibu Mulyani selaku kepala cabang dan mentor peneliti di PT Selaras Kusuma yang telah meluangkan waktu untuk menjawab setiap pertanyaan yang diajukan peneliti selama proses obeservasi dan wawancara berlangsung.
6. Kepada adik saya, Emir Fazli Hanif Rachmawan yang selalu memberikan dukungan, doa, dan juga semangat kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada seluruh teman-teman seperjuangan Tashia, Teresia, Cindy, Devi, dan Jeany. Terima kasih sudah menjadi sahabat yang selalu ada untuk memberikan dukungan, semangat, dan doa kepada peneliti sampai penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
8. Kepada Dini, Tania, dan Bon. Terima kasih sudah menjadi teman yang selalu ada untuk memberikan dukungan, semangat, doa, dan mendengar keluh kesah peneliti selama proses pengerjaan skripsi hingga selesai.
9. Kepada sahabat terbaik Shafira yang selalu memberikan dukungan kepada peneliti selama proses pengerjaan skripsi hingga selesai.

10. Kepada Dyanie Winata Kosasih yang selalu memberikan semangat, doa, dukungan, dan saran kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini.

Peneliti sadar bahwa skripsi ini tidak luput dari kekurangan, sehingga peneliti membutuhkan saran dan kritik yang membangun agar ke depannya peneliti mampu untuk membuat karya yang lebih baik lagi di masa depan. Akhir kata, peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada setiap pihak yang turut membantu dan berkontribusi dalam pengerjaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi seluruh pihak yang membacanya dan Tuhan memberkati pada setiap pihak yang turut berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih.

Bandung, 6 Juli 2021



Peneliti,

Thifal Salsabila Rachmawan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACK.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI DAN METODOLOGI PENELITIAN	16
2.1 Kajian Pustaka	16
2.2 Landasan Teori.....	16
2.3 Strategi Bersaing	16
2.3.1 Pengertian Strategi Bersaing.....	16
2.3.1 Pengertian Strategi Generik.....	17
2.4 Strategi.....	19
2.5 Teori Manajemen Strategi	19
2.5.1 Pengertian Manajemen Strategi	19
2.5.2 Tugas Manajemen Strategi	20
2.5.3 Pendekatan Manajemen Strategi.....	22
2.5.4 Karakteristik Manajemen Strategi	23
2.5.5 Manfaat Manajemen Strategi.....	24
2.6 Analisis Lingkungan.....	26
2.6.1 Analisis Lingkungan Eksternal	26
2.7 Analisis SWOT	38
2.7.1 Pengertian	38
2.7.2 Komponen Analisis SWOT	39
2.7.3 Matriks IE.....	42
2.7.1.1 Internal Factor Evaluation (IFE)	43
2.7.1.2 External Factor Evaluation (EFE).....	43

2.7.4 Strategi dan Matriks SWOT	44
2.7.5 Manfaat Analisis SWOT	45
2.8 Metode Penelitian.....	46
2.8.1 Sumber Data	47
2.8.2 Pengumpulan Data	48
2.8.3 Teknik Pengolahan Data.....	50
2.8.4 Teknik Pengujian Keabsahan Data	54
2.8.5 Model Penelitian	56
2.8.6 Operasional Variabel.....	57
 BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	 62
3.1 Objek Penelitian	62
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	62
3.1.2 Visi dan Misi Organisasi	64
3.1.3 Strategi Perusahaan	64
3.1.4 Struktur Organisasi.....	65
3.1.5 Deskripsi Pekerjaan Karyawan Perusahaan	68
3.1.6 Produk dari Organisasi	71
3.1.7 Proses Bisnis	73
3.2 Hasil dan Pembahasan	81
3.2.1 Strategi Generik	81
3.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	82
3.2.2.1 Analisis PESTLE	82
3.2.2.2 Analisis Porter's Five Force	91
3.2.3 Analisis Lingkungan Internal.....	94
3.2.3.1 Analisis SWOT	94
3.2.3.2 Matriks IE	99
 BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	 108
4.1 Kesimpulan	108
4.2 Saran	111
 DAFTAR PUSTAKA	 113
 LAMPIRAN	 116

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Operasional Tabel	57
Tabel 3.1 IFE EFE	97
Tabel 3.2 Matriks SWOT	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pergerakan IHSG Bulan Februari 2020	3
Gambar 1.2 Nilai Tukar Rupiah (Rp/USD) Februari 2020	4
Gambar 1.3 Pergerakan IHSG Bulan April 2020	6
Gambar 1.4 Nilai Tukar Rupiah (Rp/USD) Februari 2020	7
Gambar 2.1 Model Strategi Generik.....	18
Gambar 2.2 Porter's Five Force	36
Gambar 2.3 Matriks IE.....	43
Gambar 2.4 Komponen Analisis Data Model Interaktif	52
Gambar 2.5 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data	55
Gambar 2.6 Model Penelirian.....	56
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	67
Gambar 3.2 Proses Bisnis	73
Gambar 3.3 Proses Bisnis	74
Gambar 3.4 Proses Bisnis	75
Gambar 3.5 Proses Bisnis	76
Gambar 3.6 Proses Bisnis	77
Gambar 3.7 Proses Bisnis	78
Gambar 3.8 Proses Bisnis	79
Gambar 3.9 Proses Bisnis	80
Gambar 3.10 Hasil Matriks IE.....	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lembar Wawancara	116
Dokumentasi Observasi	120

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pandemi COVID-19 masih menjadi isu utama dunia yang menimbulkan kepanikan global, tidak hanya dialami oleh negara Indonesia tapi hampir seluruh negara yang ada di dunia. Salah satu kepanikan global yang menimbulkan keresahan adalah di bidang ekonomi, khususnya pada pergerakan pasar keuangan dan harga komoditas. Hal tersebut menjadi kepanikan masyarakat dikarenakan pasar keuangan dan harga komoditas bergantung pada perkembangan COVID-19. Tercatat hingga tanggal 29 Februari 2020 terdapat sekitar 6.800 kasus positif COVID-19 di 56 negara, salah satu kasus tertinggi jatuh kepada negara Korea Selatan. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Kasus tersebut menimbulkan kepanikan serta keresahan di masyarakat yang mengakibatkan aktivitas terhambat dikarenakan kasus pandemi COVID-19, hal tersebut yang membuat para pemimpin negara menerapkan tindakan darurat sementara untuk mencegah masuk masyarakat dari luar negeri ke dalam negeri yang bertujuan untuk meminimalisir kasus COVID-19.

Pada bulan Februari 2020, kepanikan yang terjadi akibat kasus pandemi COVID-19 yang merajalela menyebabkan pasar keuangan tertekan. Pada tanggal 3 Februari 2020, bursa saham Tiongkok dibuka kembali. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Saat bursa saham dibuka, Indeks Saham Shanghai langsung berkurang sebesar 9 persen, hal ini pun diikuti oleh indeks bursa saham Asia yang

bergerak di zona merah, tak terkecuali Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) Bursa Efek Indonesia. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Pada bulan Februari juga, IHSG mengalami penurunan hingga di bawah 6.000 tetapi IHSG sendiri sempat mengalami peningkatan selama seminggu pertama hingga di level 5.999,6. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Akibat dari pelemahan IHSG ini menyebabkan investor asing memilih untuk keluar dari Indonesia. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Bank Indonesia mencatat adanya perubahan *net outflow* yang tinggi pada bulan Februari. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Aliran modal asing yang keluar dari Indonesia di pasar saham mencapai Rp 4,1 triliun sementara *net outflow* Surat Berharga Negara (SBN) sebesar Rp 26,6 triliun. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Kondisi ekstrim yang dialami oleh Indonesia merupakan dampak perubahan besar akibat pandemi COVID-19 yang merajalela, tidak hanya di Asia melainkan di negara Amerika dan Eropa mengalami hal yang serupa. Beberapa negara yang mengalami *net outflow* tinggi yaitu negara Korea Selatan, Thailand, Malaysia, dan Singapura. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)



Gambar 1.1 Pergerakan IHSG Bulan Februari 2020

Sumber : Kementerian PPN/Bappenas

(www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)

Perubahan drastis yang dialami oleh IHSG berpengaruh pada nilai tukar Rupiah yang juga ikut melemah dibanding bulan sebelumnya. Sebelum terjadinya kasus pandemi COVID-19, kondisi Indonesia mampu menahan kelemahan nilai tukar Rupiah. Pada pertengahan bulan Februari 2020 nilai tukar rupiah cenderung stabil di kisaran Rp 13.645 – Rp 13.700 per USD. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Tetapi seiring dengan penyebaran kasus pandemi COVID-19 di luar Tiongkok, nilai tukar rupiah melemah hingga ditutup sebesar Rp 14.234 per USD di tanggal 28 Februari 2020. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)



Gambar 1.2 Nilai Tukar Rupiah (Rp/USD) Februari 2020

Sumber : Kementerian PPN/Bappenas

(www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)

Pada bulan April 2020, triwulan pertama tahun 2020 pasca pandemi COVID-19 dan kebijakan tindakan darurat mencegah masyarakat luar negeri masuk ke dalam negeri yang diterapkan oleh beberapa negara di dunia memberikan dampak pada pengangguran aktivitas yang masif. Jakarta merupakan salah satu episentrum COVID-19 di Indonesia yang pada pekan akhir April 2020 mulai menunjukkan perlambatan pertumbuhan kasus baru. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Akan tetapi, pada tanggal 20 April 2020 jumlah kasus positif di Indonesia mencapai 10.118 kasus, meningkat hampir 6 kali lipat dari akhir bulan sebelumnya. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)

Kementerian Ketenagakerjaan mencatat bahwa terdapat 1,9 juta karyawan mengalami kasus dirumahkan serta terkena pemutusan hubungan kerja (PHK) akibat pandemi COVID-19 yang berdampak pada perusahaan-perusahaan di

Indonesia, khususnya pada sektor swasta. Akibat dari adanya pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan oleh perusahaan, pemerintah pun berniat untuk memberikan kartu prakerja bagi para karyawan yang terkena dampak dari pandemi COVID-19. Selain memberikan kartu prakerja, pemerintah pusat bekerjasama dengan pemerintah daerah untuk melaksanakan PSBB dan menyalurkan bantuan-bantuan sosial kepada masyarakat yang membutuhkan. Menurut Kementerian PPN/Bappenas, data perekonomian Indonesia pada triwulan I tahun 2020 melambat dan terjadi peningkatan pengangguran, tetapi apabila ditelaah lebih lanjut para investor masih cukup percaya dengan ketahanan ekonomi dalam negeri. Hal ini ditunjukkan dengan perkembangan pasar keuangan yang bergerak dalam rentang cukup stabil.

Aliran modal asing kembali masuk ke Indonesia dan diinvestasikan melalui Surat Berharga Negara (SBN). (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Pada periode 20-23 April 2020, para investor asing melakukan kegiatan beli bersih sebesar Rp1,4 triliun, sementara itu di pasar saham terjadi transaksi aksi jual bersih sebesar Rp1,6 triliun, tetapi pergerakan Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) di bulan April lebih stabil dibanding bulan sebelumnya dengan pergerakan di rentang 4.466-4.812. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Selama bulan April 2020, IHSG belum menunjukkan suatu tren penguatan, akan tetapi investor secara perlahan mulai masuk kembali ke pasar keuangan di Indonesia. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021) Walaupun jika dilihat lebih jelas, pergerakan IHSG ini masih sensitif dengan isu perkembangan kasus COVID-19

serta pengobatannya, sehingga perdagangan akhir bulan April 2020 IHSG ditutup pada level 4.716. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)



Gambar 1.3 Pergerakan IHSG Bulan April 2020

Sumber : Kementerian PPN/Bappenas
(www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)

Adanya aliran modal asing yang kembali masuk ke Indonesia mendorong penguatan nilai tukar Rupiah di bulan April 2020. Penguatan nilai tukar Rupiah menjadi suatu tren hingga pada akhir bulan April 2020. Oleh sebab itu, nilai tukar Rupiah sudah kembali bergerak di bawah Rp16.000 per USD. (www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)



Gambar 1.4 Nilai Tukar Rupiah (Rp/USD) April 2020

Sumber : Kementerian PPN/Bappenas

(www.bappenas.go.id, diunduh 13 Maret 2021)

Pergerakan ekonomi Indonesia semasa pandemi COVID-19 dapat disimpulkan mengalami ketidakstabilan, khususnya di nilai tukar Rupiah yang mengakibatkan perusahaan-perusahaan baik berskala besar maupun kecil mengalami dampak yang luar biasa. Penurunan profit, penurunan penjualan, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada karyawan sebagian besar dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Namun tidak semua perusahaan terkena dampak dari pandemi COVID-19, adapun perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang pangan dan farmasi justru mengalami peningkatan akibat permintaan masyarakat yang tinggi. Khususnya perusahaan yang bergerak di bidang farmasi mengalami suatu tantangan besar di masa pandemi COVID-19.

Industri farmasi pada awal tahun 2020 mengalami perkembangan pesat dikarenakan pandemi COVID-19 yang melanda hampir seluruh negara, khususnya negara Indonesia. Adanya pandemi COVID-19 menjadi tantangan besar di industri farmasi, khususnya para dokter, apoteker, juga ahli farmasi. (www.pikiran-rakyat.com, diunduh 15 Maret 2021) Beberapa tantangan yang dilakukan oleh industri farmasi salah satunya ialah pembuatan vaksin dan obat-obatan yang bertujuan meningkatkan imun tubuh untuk mencegah penyebaran virus COVID-19. Dalam pembuatan vaksin serta obat-obatan, 90% bahan baku industri farmasi nasional masih tergantung pada produk impor yang bahan bakunya diambil dari negara China dan India. Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Erick Thohir mengatakan negara China merupakan pemasok utama yang memenuhi sebesar 70% bahan baku, diikuti oleh negara India sebesar 20%, dan sisanya Amerika Serikat serta Eropa. (www.detik.com, diunduh 15 Maret 2021) Namun, dengan adanya pandemi COVID-19 yang menyebabkan beberapa negara menerapkan tindakan darurat sementara untuk mencegah masuk masyarakat dari luar negeri ke dalam negeri (*lockdown*), industri farmasi nasional mengalami kesulitan untuk mengimpor bahan baku.

Permasalahan sulitnya mengimpor bahan baku menjadi tantangan besar bagi industri farmasi nasional, dampaknya industri farmasi nasional mengalami hambatan berupa produksi obat-obatan. Dikarenakan wabah pandemi COVID-19, industri farmasi nasional melakukan pertimbangan untuk melakukan diversifikasi rantai pasok bahan baku. Diartikan sebagai industri farmasi nasional tidak bergantung pada negara China dan India untuk bahan baku pembuatan obat, tetapi

mencari alternatif negara lain untuk impor bahan baku pembuatan obat. Akan tetapi, tidak semua industri farmasi nasional memiliki *portfolio* produk yang beragam. (www.bisnis.com, diunduh 15 Maret 2021) Tidak hanya hambatan dalam proses produksi obat-obatan, industri farmasi nasional pun mengalami hambatan lainnya yaitu PHK bagi karyawan. Terhitung kegiatan PHK atau merumahkan karyawan, yaitu sebanyak 2.000–3.000 karyawan terjadi karena adanya penurunan utilisasi produksi. Dijelaskan bahwa industri farmasi nasional baik swasta maupun BUMN memproduksi 90% obat-obatan yang diperlukan oleh masyarakat. (www.kompas.com, diunduh 15 Maret 2021) Akan tetapi, dengan adanya wabah pandemi COVID-19 menyebar di negara Indonesia mempengaruhi kecenderungan konsumen untuk mengonsumsi obat-obatan menurun, sehingga berpengaruh pada pasar. Pasien yang tidak terjangkit penyakit COVID-19 yang berkunjung pada fasilitas kesehatan seperti ke dokter yang membuka praktek, klinik, bahkan rumah sakit mengalami penurunan.

Fenomena tersebut dialami oleh seluruh industri farmasi di Indonesia yang terkena dampak dari COVID-19. Oleh sebab itu, penulis menunjuk PT. Selaras Kusuma sebagai objek dari penelitian skripsi. PT Selaras Kusuma merupakan salah satu pedagang besar farmasi di Indonesia, perusahaan ini satu lingkup dengan PT. Erlangga Edi Laboratories (Erela) dan PT. Erlimpex (ERPHA). PT. Selaras Kusuma membuka cabang di beberapa tempat di Indonesia, yaitu Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, dan Sumatra. PT. Selaras Kusuma mengalami perubahan selama pandemi COVID-19 berlangsung. Permintaan masyarakat akan obat-obatan multivitamin meningkat ketika pandemi COVID-19, memberi dampak positif

terhadap perusahaan. Obat-obatan yang mengandung multivitamin membantu peningkatan imun tubuh manusia, sehingga diharapkan meminimalisir terjangkitnya virus COVID-19. Permintaan obat-obatan multivitamin memang memberikan dampak positif bagi PT. Selaras Kusuma, akan tetapi perusahaan ini pun mengalami dampak negatif akibat pandemi COVID-19. Dampak negatif tersebut ialah menurunnya *omzet* yang dialami oleh PT. Selaras Kusuma, dikarenakan permintaan masyarakat akan obat-obatan lain selain multivitamin menurun, sehingga berpengaruh pada pasar. Distribusi obat-obatan ke fasilitas kesehatan seperti dokter praktek, rumah sakit, klinik, dan apotek mengalami hambatan karena kurangnya permintaan konsumen.

Hal ini menjadi alasan bagi peneliti untuk melakukan penelitian terhadap PT. Selaras Kusuma. Sebagai perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1995, PT. Selaras Kusuma mengalami ketidak stabilan ekonomi yang cukup signifikan ketika pandemi COVID-19 berlangsung. Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah mencari solusi strategi dengan melihat peluang yang dimiliki oleh PT. Selaras Kusuma. Strategi tersebut dapat berupa inovasi-inovasi baru dari hasil pemikiran ide-ide kreatif dengan melihat strategi lama yang dilakukan oleh PT. Selaras Kusuma sebagai tolak ukur. Peneliti berharap bahwa PT. Selaras Kusuma dapat kembali stabil di tengah masa pandemi COVID-19 dengan rancangan strategi baru yang dibuat sebagai penopang perusahaan untuk bertahan dari krisis ekonomi. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi PT. Selaras Kusuma. Selain itu, dengan adanya penelitian mengenai analisis strategi terhadap

PT. Selaras Kusuma, diharapkan perusahaan ini dapat bersaing dengan pesaing-pesaing bisnis lainnya di industri farmasi.

Dalam penelitian skripsi yang dilakukan oleh penulis, kajian teori yang digunakan untuk memperkuat argumen ialah teori manajemen strategi, teori *Porter's Five Forces*, teori *SWOT Analysis* dan teori *PESTLE Analysis*. Ketiga teori tersebut diharapkan dapat membantu penulis dalam melakukan analisis strategi terhadap PT. Selaras Kusuma. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis strategi bersaing PT. Selaras Kusuma.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Strategi apa yang saat ini digunakan oleh PT. Selaras Kusuma?
2. Bagaimana faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi PT. Selaras Kusuma?
3. Strategi apa yang tepat dilakukan untuk PT. Selaras Kusuma agar mencapai keunggulan di tengah pandemi COVID-19?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi apa yang saat ini digunakan oleh PT. Selaras Kusuma.
2. Untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi PT. Selaras Kusuma.
3. Untuk mengetahui strategi apa yang tepat dilakukan untuk PT. Selaras Kusuma agar mencapai keunggulan di tengah pandemi COVID-19.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis, berguna untuk menambah wawasan juga pengalaman teknik penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan PT Selaras Kusuma dalam hal strategi bersaing.
2. Bagi Akademisi, berguna untuk memberikan arahan mengenai keterkaitan konsep ilmu manajemen strategi khususnya mengenai strategi bersaing.
3. Bagi PT Selaras Kusuma, berguna sebagai referensi perusahaan dalam memperbaharui rancangan strategi dengan mengaplikasikan konsep ilmu manajemen khususnya strategi bersaing guna agar perusahaan semakin berkembang.
4. Bagi Pembaca, berguna untuk menambahkan pemahaman mengenai konsep strategi bersaing yang diterapkan oleh PT Selaras Kusuma dalam menjalani kegiatan usaha.

1.5 Sistematika Penelitian

- **Bab I**

Di dalam bab I akan dijelaskan mengenai kondisi ekonomi Indonesia selama pandemi COVID-19 berlangsung yang berdampak pada perusahaan. Lesunya ekonomi Indonesia akibat pandemi COVID-19 ini terbukti dari survei yang dilakukan oleh Kementerian PPN/Bappenas, IHSI negara Indonesia di bulan Februari 2020 mengalami penurunan hingga 6.000 yang mengakibatkan investor asing memilih untuk keluar dari Indonesia. Hal ini pun dibuktikan dari nilai tukar Rupiah yang melemah hingga mencapai Rp 14.234 per USD. Namun, di bulan April 2020 IHSI negara Indonesia

mengalami peningkatan walau kondisi dari pandemi COVID-19 masih sangat sensitif yang mengakibatkan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan sebanyak 1,9 juta secara merata di seluruh perusahaan di Indonesia. Terlihat nilai tukar Rupiah yang mulai menguat dan berada di bawah RP 16.000 per USD. Akan tetapi, dengan kondisi ekonomi negara Indonesia yang tidak stabil semasa pandemi COVID-19 berdampak pada perubahan perilaku konsumen. Perubahan perilaku konsumen ini yang menjadi dampak bagi perusahaan, walaupun PT Selaras Kusuma merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang farmasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis terhadap strategi bersaing yang bertujuan agar perusahaan dapat menempatkan diri dengan pesaing dan memberikan keunggulan perusahaan sekuat mungkin, agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam jangka waktu yang panjang.

- **Bab II**

Di dalam bab II akan dijelaskan mengenai pemahaman wawasan akan teori yang digunakan, selain itu juga di dalam bab ini akan dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan sebagai alat bantu untuk melakukan penelitian.. Pemahaman tersebut akan terdiri dari definisi strategi bersaing, manajemen strategi, faktor internal, dan faktor eksternal perusahaan. Teori manajemen strategi digunakan untuk memberikan penjelasan atas pemahaman dari strategi bersaing. Sedangkan teori *Porter's Five Force*, teori *SWOT Analysis*, dan teori *PESTLE Analysis* digunakan untuk memberikan penjelasan serta penelitian akan kegiatan usaha yang sedang

dijalani oleh perusahaan yang diteliti. Selain itu, jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis deskriptif analitik dengan metode studi kasus. Sumber data yang diambil untuk mendukung penelitian melalui wawancara dengan narasumber, observasi ke lapangan, dan studi literatur. Dalam metode penelitian yang dilakukan dapat ditentukan siapa yang menjadi sumber data dan teknik analisis data untuk hasil wawancara.

- **Bab III**

Di dalam bab III akan dijelaskan mengenai garis besar dari perusahaan yang menjadi objek penelitian, kemudian dilanjut dengan pembahasan serta hasil dari penelitian. Dimulai dari perusahaan yang menjadi objek penelitian akan membahas mengenai sejarah singkat perusahaan, visi dan misi organisasi, strategi yang digunakan oleh perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan deskripsi pekerjaan karyawan perusahaan. Dari penjelasan garis besar perusahaan akan dilanjut dengan pembahasan serta hasil penelitian. Di dalam bab ini, pengolahan data untuk analisis akan menggunakan teori *Porter's Five Force*, teori *SWOT Analysis*, dan teori *PESTLE Analysis* yang kemudian akan menghasilkan strategi yang dapat diaplikasikan oleh PT Selaras Kusuma.

- **Bab IV**

Di dalam bab IV akan dijelaskan mengenai kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan, dengan menjawab seluruh pertanyaan pada identifikasi masalah. Kemudian akan dilanjutkan dengan saran kepada perusahaan

mengenai apa yang perlu diperbaiki, agar perusahaan dapat berkembang terus ke depannya.