



Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Shartykasary^{1*}, Aritonang², Sampurno³

Universitas Pancasila, Indonesia

Email: shartykasary11@gmail.com^{1}, mgs.aritonang@gmail.com², dr.sampurno@yahoo.com³

DOI:

ABSTRAK

Lafibiovak merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang farmasi yang hendak memasuki pangsa pasar industri farmasi nasional sebagai bentuk pengembangan bisnis dari yang selama ini hanya memenuhi kebutuhan farmasi TNI. Oleh karena itu, Lafibiovak perlu adanya suatu strategi usaha pemasaran yang baru untuk menghadapi ketatnya persaingan dalam pangsa pasar farmasi nasional. Kerangka formulasi penentuan strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu tahap input yang melibatkan 17 responden dengan menggunakan kuesioner audit Internal dan Eksternal kemudian dihasilkan matriks IFE dan EFE untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Lafibiovak, tahap pencocokan menggunakan matriks IE, SPACE, SWOT untuk mengetahui alternatif-alternatif strategi pemasaran yang akan digunakan dan tahap pengambilan keputusan menggunakan matriks QSPM untuk memilih strategi mana yang diprioritaskan untuk dilakukan berdasarkan matriks IFE dan EFE serta matriks IE, SPACE, SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Dari matriks IFE dan EFE diketahui total skor internal sebesar 3,37 dan total skor eksternal 3,22; pada matriks IE berada pada kuadran I (grow and build) dan pada matriks SPACE diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran agresive, sehingga dalam SWOT dan kemudian dianalisa melalui matriks QSPM diputuskan bahwa strategi yang diprioritaskan menciptakan organisasi penjualan yang mampu memaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren-tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e-commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat (memiliki nilai tertinggi TA : 5,00).

Kata kunci: strategi pemasaran; Matriks IFE – EFE – IE - SPACE – SWOT – QSPM

ABSTRACT

Lafibiovak is one of the company pharmacy industry which would like to enter national pharmacy industry market as of business development from which so far has covered the needs of TNI pharmacy. Therefore, Lafibiovak need new market strategy to face the tight of national pharmacy market competition. The determination strategy formulation outline consists of 3 steps; (1). Input 17 respondents who used internal and external audit questioner makes IFE and EFE matrix to figure out the strength, weakness, opportunity and threat of Lafibiovak; (2). Verification using IE, SPACE, SWOT to figure which of the following market strategic alternative it will be used; and (3). The decision step using QSPM matrix to choose priority strategy to do based on IFE and EFE matrix as well as IE, SPACE, SWOT which has been done before. The internal total score of IFE and EFE matrix are 3.37 and the external total score of are 3.22; IE matrix is in quadrant I (grow and build) meanwhile he company

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

position in SPACE matrix is in aggressive quadrant with the result in SWOT after analyzing by QSPM matrix, it is decided that the priority strategy turnover has created organization which are able to maximize information technology in responding social trends such as the strategy in maximizing e-commerce potential in responding the changing of social expense culture (yhe highest TA score : 5.00).

Keywords: *Marketing Strategy, IFE – EFE Matrix – IE - SPACE – SWOT – QSPM*

PENDAHULUAN

Pasar farmasi Indonesia pada 2016 mencapai Rp 67,21 triliun, tumbuh sekitar 7,5% dibanding 2015 sebesar Rp 62,28 triliun. Pertumbuhan pasar farmasi Indonesia pada 2016 sebesar 7,5% merupakan yang tertinggi dalam tiga tahun terakhir, setelah sebelumnya sempat melambat pada 2015 sebesar 4,6% dan 2014 sebesar 7,13%. Pertumbuhan rata-rata majemuk (compound annual growth rate/CAGR) pasar farmasi di Indonesia periode 2012-2016 mencapai 11,7% (Arysuci, 2022).

Berdasarkan kompilasi data duniaindustri.com, pada level ASEAN, pasar farmasi Indonesia berkontribusi 27% dari total pasar farmasi di ASEAN. Dari jumlah tersebut, sekitar 73% didominasi oleh pemain nasional yang menjadikan Indonesia sebagai satu-satunya negara di ASEAN yang didominasi oleh industri lokal, hal ini menunjukkan bahwa industri farmasi memberikan signal positif sebagai penggerak utama perekonomian Indonesia dimasa mendatang (Kurniasari & Laily, 2022)

Menurut Norton David, (1996) Persaingan bisnis saat ini merupakan persaingan yang kompleks dan rumit. Santoso et al., (2022) lebih lanjut menguraikan bahwa perusahaan dihadapkan pada beragam tantangan sekaligus peluang untuk berkembang, perusahaan dituntut mampu: 1) membuat produk berkualitas sesuai harapan pelanggan, 2) memenuhi seluruh regulasi yang ditentukan pemerintah terkait produk yang dihasilkan, 3) memasarkan produk di tengah ketatnya persaingan, 4) mengelola karyawan dan keuangan serta kecenderungan kebutuhan pelanggan. Dengan kebutuhan tersebut diatas mengharuskan pengelolaan perusahaan diselenggarakan dengan efektif dan efisien maka solusi pengelolaan perusahaan yang baik adalah dengan manajemen stratejik yang baik.

Supratikno dalam Damayanti & Adiwibowo, (2021) , menjelaskan bahwa menurut cabang keilmuan manajemen stratejik pada hakekatnya merupakan cabang ilmu manajemen yang memiliki konsentrasi mempelajari faktor-faktor penentu (*determinan*) mengapa dan bagaimana suatu organisasi mampu mencapai kinerja unggul dan memiliki daya hidup panjang. Pearce dan Robinson Pearce & Robinson, (2008) menjelaskan secara definisi manajemen stratejik dapat diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Aulia & Ikhwana, (2012) lebih lanjut menyimpulkan bahwa manajemen stratejik pada prinsipnya merupakan pengambilan keputusan yang menentukan apakah suatu perusahaan akan menjadi unggul, sekedar dapat bertahan hidup, atau bahkan menghadapi kematian/ kebangkrutanya. Tugas dari manajemen stratejik adalah menggunakan sebaik- baiknya sumberdaya perusahaan dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Merujuk peran vital manajemen stratejik terhadap keberlangsungan dan kesuksesan perusahaan dalam kancah persaingan bisnis, maka diperlukan analisa serta penerapan manajemen

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

strategik yang tepat sebagai dasar keputusan strategis sebuah perusahaan (Rangkuti, 2015; Supardi et al., 2021). Analisa dan penerapan manajemen strategik menjadi prasyarat mutlak bagi sebuah perusahaan baru sebelum terjun dalam kancah persaingan bisnis berhadapan dengan perusahaan pesaing yang telah mapan apabila ingin meraih kesuksesan. Saat ini industri farmasi yang ada di Indonesia di dominasi oleh perusahaan farmasi lokal. Hal ini tentunya sangat membanggakan, karena di beberapa negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan Thailand, pangsa pasar farmasinya di dominasi oleh perusahaan asing. Berdasarkan penjualan obat secara total di tahun 2016, didapatkan ranking 10 besar industri farmasi tahun 2017, yaitu : Kalbe Farma; Sanbe Farma; Dexe Medika, Pharos Indonesia; Tempo Scan Pasific; Kimia Farma; Fahrenheit; Sanofi; Soho; Novell; Biofarma; Darya Varia; Konimex; Merck Indonesia; Hexpharm Jaya (Sayyid, 2020).

Selain industri farmasi yang bersifat bisnis komersial, ada juga industri farmasi yang bersifat non komersial, salah satunya adalah industri farmasi Tentara Nasional Indonesia (TNI) atau yang sering disebut Lembaga Farmasi TNI (Lafi) (AKHMAD, 2023). Lembaga - lembaga farmasi TNI berada dibawah naungan Lembaga Farmasi Biomedis dan Vaksin TNI disingkat Lafibiovak TNI. Lafibiovak TNI merupakan lembaga yang mengkoordinasikan lembaga – lembaga farmasi yang berada dibawah Pusat Kesehatan Tentara Nasional Indonesia, disingkat Puskes TNI. Puskes TNI adalah Badan Pelaksana Pusat di tingkat Markas Besar (Mabes) TNI yang berkedudukan langsung di bawah Panglima TNI. Tugas pokok Puskes TNI yakni menyelenggarakan dukungan kesehatan secara terpadu dan integratif dalam rangka pelaksanaan tugas pokok TNI (Wijayanto et al., 2024).

Lafibiovak TNI merupakan satuan pelaksana tugas Puskes TNI yang dibentuk untuk mengintegrasikan lembaga farmasi angkatan, yaitu 1) Lembaga farmasi Angkatan Darat (Lafiad); 2) Lembaga farmasi Angkatan Laut (Lafial); 3) Lembaga farmasi Angkatan Udara (Lafiau); 4) lembaga biomedis (Labiomed); dan 5) lembaga biologi vaksin (Labiovac) untuk mengoptimalkan pengelolaan aktifitas lembaga tersebut agar efektif dan efisien dalam satu manajemen dengan visi “Menjadi lembaga produksi farmasi terbaik dan strategis yang mampu memenuhi kebutuhan obat yang bermutu bagi TNI dan nasional”.

Lafibiovak TNI selain memproduksi obat juga melakukan inovasi dengan memproduksi kebutuhan spesifik kesehatan matra, juga dapat dikembangkan menjadi pusat kajian penelitian dan pengembangan obat asli Indonesia yang memiliki nilai military significant dan military strategic. Selain itu sebagai industri strategis, pada masa damai dapat menjadi cadangan strategis nasional dan support untuk kegiatan teritorial. Sedangkan pada masa perang dapat dijadikan sandaran bekal kesehatan nasional yang terbebas dari sabotase. Pengembangan lebih lanjut Lafibiovak TNI dapat digunakan sebagai alat sarana pertahanan negara di bidang kesehatan yang berkaitan dengan dampak bahan kimia maupun biologi menghadapi perang asimetrik sebagaimana dimuat di dalam naskah akademik Puskes TNI tentang pembentukan Lafibiovak TNI.

Tabel I. Peluang penjualan obat faskes TNI per tahun

No	Keterangan	Tni Ad	Tni Al	Tni Au	Total
1	Data Penerimaan Faskes Tni Tahun 2015	3,489 T	872 M	432,7 M	4,793t
2	Bahan Farmasi + Obat (30%)				1,438 T
3	Obat Yang Dapat Diproduksi Lafibiovak				431,4 M
	Tni (30%)				

Sumber Rencana Bisnis Lafibiovak TNI 2017

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa total penerimaan dari pelayanan kesehatan di fasilitas kesehatan TNI sendiri sebesar 4,793 T, untuk kebutuhan perbekalan farmasi + obat sendiri 30% sebesar 1,438 T, dan Lafibiovak TNI mampu memenuhi 30% dari kebutuhan obat secara total, yaitu sebesar 431,4 M. Ditahun 2018 ini, Lafibiovak TNI akan mengadakan perubahan dengan mengoptimalisasi sumber daya yang ada, bukan saja untuk memenuhi kebutuhan 30% obat yang masih dibeli dari farmasi lain, tetapi juga akan masuk kedalam pangsa pasar farmasi nasional. Disamping memenuhi kebutuhan internal TNI, Lafibiovak TNI merencanakan memasuki pangsa pasar farmasi komersial, dilandasi strategi bisnis yang tepat, mengingat Lafibiovak TNI sebagai industri farmasi pendatang baru di pasar farmasi nasional. Dari uraian diatas, maka penulis ingin meneliti strategi usaha yang tepat dan dapat diterapkan di Lafibiovak TNI, dalam memasuki pangsa pasar farmasi nasional, serta bagaimana implementasinya.

METODE

Hasil audit internal dan eksternal yang diperoleh melalui kuesioner audit internal dan eksternal. Kuesioner audit internal dan eksternal yang dibuat berdasarkan teori Fred [10] awalnya berjumlah 74 item, 37 item faktor internal dan 37 item faktor eksternal. Setelah uji coba validitas dan reabilitas diperoleh 21 item untuk faktor internal dan 13 faktor eksternal. Adapun penentuan kriteria adalah sebagai berikut:

- Strength (kekuatan) memperoleh skor 51 – 100% pencapaian untuk faktor internal
- Weakness (kelemahan) memperoleh skor 0 – 50% pencapaian untuk faktor internal
- Opportunity (peluang) memperoleh skor 51 – 100% pencapaian untuk faktor eksternal
- Threat (ancaman) memperoleh skor 0 – 50% pencapaian untuk faktor eksternal

Tabel 2 Hasil Audit Faktor Internal Lafibiovak

No	Faktor Internal	% Pencapaian	Kriteria
1	Lafibiovak memiliki organisasi penjualan yang efektif dan efisien	46.67	<i>weakness</i>
2	Meratanya pelatihan dan lokakarya Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi para pengguna	46.67	<i>weakness</i>
3	Belum semua Manajer dalam perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk membuat keputusan	47	<i>weakness</i>
4	Lafibiovak memiliki fasilitas Litbang yang memadai	48.11	<i>weakness</i>
5	Sumber daya Litbang dialokasikan secara efektif dan efisien	48.33	<i>weakness</i>
6	Pola belanja konsumen saat ini dan konsumen potensial terpetakan dengan baik	49.67	<i>weakness</i>
7	Informasi dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM) Lafibiovak ramah pengguna	49.22	<i>weakness</i>
8	Lafibiovak memetakan secara komprehensif bagian-bagian yang lemah secara rasio keuangan	49.33	<i>weakness</i>
9	Lafibiovak telah melakukan riset pemasaran dan hasilnya terdokumentasi dengan baik	52.56	<i>strength</i>
10	Kompetensi SDM Litbang Lafibiovak sesuai dengan harapan	53.56	<i>strength</i>
11	Kualifikasi SDM Litbang Lafibiovak sudah ideal	56.67	<i>strength</i>
12	Data dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM) dimutakhirkan secara teratur	56.67	<i>strength</i>
13	Mekanisme reward and punishment perusahaan efektif	57.78	<i>strength</i>
14	Lafibiovak memiliki pemetaan komprehensif bagian-bagian yang kuat secara rasio keuangan	58.89	<i>strength</i>
15	Komunikasi Litbang dengan unit-unit lain belum efektif dan efisien	60	<i>strength</i>
16	Struktur organisasi Lafibiovak telah sesuai	61.11	<i>strength</i>

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

No	Faktor Internal	% Pencapaian	Kriteria
17	Penempatan karyawan tepat dengan kemampuan dan kebutuhan yang ada (<i>the right man in the right place</i>)	63.33	<i>strength</i>
18	Lafibiovak memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas yang efektif dan efisien	65.56	<i>strength</i>
19	Lafibiovak memiliki SOP yang efektif dan efisien serta terdokumentasi dengan baik	66.67	<i>strength</i>
20	Lafibiovak memiliki divisi perencanaan produk/jasa yang memastikan kualitas produk/jasa dan layanan konsumen	66.67	<i>strength</i>
21	Visi Misi Lafibiovak dirumuskan secara terukur dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik	81.11	<i>strength</i>

Sumber : Hasil Pengolahan instrument Audit Internal dan Eksternal.

Tabel 3 Hasil Audit Faktor Eksternal Lafibiovak

No	Faktor Eksternal	% Pencapaian	Kriteria
1	Lafibiovak membuat pemetaan tren-tren budaya dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	48.11	<i>threat</i>
2	Lafibiovak memiliki divisi khusus dibidang Teknologi dan Teknologi Informasi (TI)	49	<i>threat</i>
3	Lafibiovak memiliki pemetaan peringkat penjualan dan laba kompetitor (pesaing) utama dalam beberapa tahun terakhir, dan memiliki prediksi mengapa hal tersebut terjadi	49.33	<i>threat</i>
4	Lafibiovak memiliki data komprehensif kelemahan kompetitor (pesaing) utama	49.67	<i>threat</i>
5	Lafibiovak membuat pemetaan dengan baik tren-tren demografi penduduk dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	50	<i>threat</i>
6	Lafibiovak siap menyongsong era industri 4.0	50	<i>threat</i>
7	Lafibiovak memiliki data komprehensif tujuan dan strategi kompetitor (pesaing) utama	50	<i>threat</i>
8	Lafibiovak membuat pemetaan dengan baik kondisi politik dalam dan luar negeri, serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	56.67	<i>opportunity</i>
9	Lafibiovak sudah optimal membuat pemetaan dengan baik undang-undang terkait (paten, tenaga kerja, dll), serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	56.67	<i>opportunity</i>
10	Lafibiovak sudah memiliki prediksi kompetitor (pesaing) utama dalam merespon tren ekonomi, sosial, budaya, deografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif yang mempengaruhi	57.78	<i>opportunity</i>
11	Lafibiovak memiliki pemetaan posisi relatif produk atau jasa terhadap kompetitor (pesaing) utama	58.89	<i>opportunity</i>
12	Lafibiovak membuat pemetaan dengan baik tren-tren sosial masyarakat dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	61.11	<i>opportunity</i>
13	Lafibiovak memiliki pemetaan faktor-faktor apa saja yang telah membawa perusahaan pada posisi kompetitif saat ini	61.11	<i>opportunity</i>

Sumber : Hasil Pengolahan instrument Audit Internal dan Eksternal

Berdasarkan tabel 2 dan 3 hasil audit internal dan eksternal, peneliti merumuskan lima faktor strength (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunity (peluang), threat (ancaman) utama Lafibiovak

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

yang akan dijadikan input pada kuesioner dan matrik IFE & EFE. Adapun kelima faktor tersebut disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4 Lima Faktor Strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan),

Faktor Utama Internal Dan Eksternal	
Faktor Internal	
Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
S1 Penempatan karyawan tepat dengan kemampuan dan kebutuhan yang ada (<i>theright man in the right place</i>)	W1 Lafibiovak belum memiliki organisasi penjualan yang efektif dan efisien
S2 Lafibiovak memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas yang efektif danefisien	W2 Belum meratanya pelatihan dan lokakarya Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi para pengguna
S3 Lafibiovak memiliki SOP yang efektif danefisien serta terdokumentasi dengan baik	W3 Belum semua manajer dalam perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk membuat keputusan
S4 Lafibiovak memiliki divisi perencanaan produk/jasa yang memastikan kualitas produk/jasa dan layanan konsumen	W4 Lafibiovak belum memiliki fasilitas Litbang yang memadai
S5 Visi Misi Lafibiovak dirumuskan secaraterukur dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik	W5 Sumber daya Litbang belum dialokasikan secara efektif dan efisien
Faktor Eksternal	
Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
O1 Lafibiovak sudah optimal membuat pemetaan dengan baik undang-undangterkait (paten, tenaga kerja, dll), serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	T1 Lafibiovak belum membuat pemetaan tren-tren budaya dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan
O2 Lafibiovak sudah memiliki prediksi kompetitor (pesaing) utama dalam meresptren ekonomi, sosial, budaya, deografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif yang mempengaruhi	T2 Lafibiovak belum memiliki divisi khusus dibidang Teknologi dan Teknologi Informasi (TI)
O3 Lafibiovak memiliki pemetaan posisi relatifproduk atau jasa terhadap kompetitor (pesaing) utama	T3 Lafibiovak belum memiliki pemetaan peringkat penjualan dan laba kompetitor (pesaing) utama dalam beberapa tahun terakhir, dan memiliki prediksi mengapa hal tersebut terjadi
O4 Lafibiovak membuat pemetaan dengan baiktren-tren sosial masyarakat dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	T4 Lafibiovak belum memiliki data komprehensif kelemahan kompetitor (pesaing) utama
O5 Lafibiovak memiliki pemetaan faktor-faktorapa saja yang telah membawa perusahaan pada posisi kompetitif saat ini	T5 Lafibiovak belum membuat pemetaan dengan baik tren-tren demografi penduduk dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan

Opportunity (Peluang), Threat (Ancaman) Utama Lafibiovak Sumber : Hasil Pengolahan instrument Audit Internal dan Eksternal.

Hasil Perhitungan Matrik IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation)

Tabel 5 Perhitungan Bobot Matrik IFE

Responden	Faktor Internal										Total
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)					Kelemahan (<i>Weakness</i>)					
	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	
R1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32
R2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	23
R3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	37
R4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	3	40
R5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	35
R6	3	3	5	4	3	1	3	2	2	3	29
R7	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	37
R8	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32
Total	28	26	29	28	27	25	26	24	27	25	265
Weight	0,11	0,1	0,11	0,11	0,1	0,09	0,1	0,09	0,1	0,09	1
%	10,6	9,81	10,9	10,6	10,2	9,43	9,81	9,06	10,2	9,43	100

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Tabel 6 Perhitungan Bobot Matrik EFE

Responden	Faktor Eksternal										Total
	Peluang (<i>Opportunities</i>)					Ancaman (<i>Threats</i>)					
	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	
R1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
R2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22
R3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	37
R4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	29
R5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
R6	2	3	3	2	3	2	5	3	3	2	28
R7	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	32
R8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
Total	22	25	23	25	24	22	27	25	25	22	240
Weight	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	0,09	0,11	0,1	0,1	0,09	1
%	9,17	10,4	9,58	10,4	10	9,17	11,3	10,4	10,4	9,17	100

.Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Tabel 7. Perhitungan Rating Matrik IFE

Responden	Faktor Internal									
	Kekuatan (<i>Strengths</i>)					Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
R1	4	4	4	3	5	3	3	4	5	4
R2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2
R3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
R4	3	4	4	5	5	3	3	2	2	4
R5	5	4	5	4	4	2	3	3	3	2
R6	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
R7	3	4	3	2	3	1	2	2	1	2
R8	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4
Rating	3,56	4,00	3,97	3,74	4,20	2,58	2,85	2,91	2,75	2,98

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen.

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Tabel 8. Perhitungan Rating Matrik EFE Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Responden	Faktor Eksternal									
	Peluang (<i>Opportunities</i>)					Ancaman (<i>Threats</i>)				
	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
R1	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4
R2	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5
R3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R4	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3
R5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
R6	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
R7	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1
R8	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4
Rating	3,69	3,51	3,41	3,64	3,24	2,81	2,81	2,71	3,29	3,11

Perhitungan Skor Matrik IFE dan EFE

Setelah mendapatkan nilai bobot dan rating tiap faktor utama baik internal maupun eksternal, maka selanjutnya dilakukan perhitungan nilai skor untuk setiap faktor utama tersebut dengan cara mengalikan nilai bobot dengan rating tiap faktor kunci sehingga akan menghasilkan total nilai skor secara keseluruhan baik faktor internal maupun eksternal.

Contoh rumus dan langkah perhitungan

Faktor internal

Skor (S1) = bobot (S1) x rating (S1) = 0,11 x 3,56 = 0,38
Total Skor Internal = Skor (S1) + Skor (S2) ... + Skor (W5)
= 0,38 + 0,48 + 0,39 + ... 0,28 = 3,37

Faktor eksternal

Skor (O1) = bobot (O1) x rating (O1) = 0,09 x 3,69 = 0,34
Total Skor Eksternal = Skor (O1) + Skor (O2)... + Skor (T5)
= 0,34 + 0,37 + ... + 0,26 = 3,22

Perhitungan nilai skor matrik IFE dan EFE secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel IV.8.

Tabel 9 Perhitungan Skor Matrik IFE dan EFE

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Faktor Internal				
Kekuatan (Strengths)				
S1	Penempatan karyawan tepat dengan kemampuan dan kebutuhanyang ada (<i>the right man in the right place</i>)	0,11	3,56	0,38
S2	Lafibiovak memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas yang efektif dan efisien	0,10	4,00	0,39
S3	Lafibiovak memiliki SOP yang efektif dan efisien serta terdokumentasi dengan baik	0,11	3,97	0,43
S4	Lafibiovak memiliki divisi perencanaan produk/jasa yang memastikan kualitas produk/jasa dan layanan konsumen	0,11	3,74	0,40
S5	Visi Misi Lafibiovak dirumuskan secara terukur dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik	0,10	4,20	0,43
Total Kekuatan (Strengths)				2,03
Kelemahan (Weakness)				

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Faktor Internal				
W1	Lafibiovak belum memiliki organisasi penjualan yang efektif dan efisien	0,09	2,58	0,24
W2	Belum meratanya pelatihan dan lokakarya Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi para pengguna	0,10	2,85	0,28
W3	Belum semua manajer dalam perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk membuat keputusan	0,09	2,91	0,26
W4	Lafibiovak belum memiliki fasilitas Litbang yang memadai	0,10	2,75	0,28
W5	Sumber daya Litbang belum dialokasikan secara efektif dan efisien	0,09	2,98	0,28
Total Kelemahan (Weakness)				1,35
Total Faktor Internal		1,00	3,37	
Faktor Eksternal				
Peluang (Opportunities)				
O1	Lafibiovak sudah optimal membuat pemetaan dengan baik undang-undang terkait (paten, tenaga kerja, dll), serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,09	3,69	0,34
O2	Lafibiovak sudah memiliki prediksi kompetitor (pesaing) utama dalam merespon tren ekonomi, sosial, budaya, geografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif yang mempengaruhi	0,10	3,51	0,37
O3	Lafibiovak memiliki pemetaan posisi relatif produk atau jasa terhadap kompetitor (pesaing) utama	0,10	3,41	0,33
O4	Lafibiovak membuat pemetaan dengan baik tren-tren sosial masyarakat dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,10	3,64	0,38
O5	Lafibiovak memiliki pemetaan faktor-faktor apa saja yang telah membawa perusahaan pada posisi kompetitif saat ini	0,10	3,24	0,32
Total Peluang (Opportunities)				1,73
Ancaman (Threats)				
T1	Lafibiovak belum membuat pemetaan tren-tren budaya dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,09	2,81	0,26
T2	Lafibiovak belum memiliki divisi khusus dibidang Teknologi dan Teknologi Informasi (TI)	0,11	2,81	0,32
T3	Lafibiovak belum memiliki pemetaan peringkat penjualan dan laba kompetitor (pesaing) utama dalam beberapa tahun terakhir, dan memiliki prediksi mengapa hal tersebut terjadi	0,10	2,71	0,28
T4	Lafibiovak belum memiliki data komprehensif kelemahan kompetitor (pesaing) utama	0,10	3,29	0,34
T5	Lafibiovak belum membuat pemetaan dengan baik tren-tren demografi penduduk dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,09	3,11	0,28
Total Ancaman (Threats)				1,48
Total Faktor Eksternal		1,00	3,22	

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Matrik IE (Internal - External)

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Hasil yang didapatkan dari IFE dan EFE adalah total score, dan hasilnya total score untuk IFE sebesar 3,37 dan untuk total score untuk EFE sebesar 3,22. Berdasarkan atas hasil tersebut dapat dibentuk skema dari posisi Lafibiovak dalam gambar 10. sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil kombinasi EFE dan IFE dalam Matrik IE

3,37						
4	Kuat	3	Rata2	2	Lemah	1
3,22	Tinggi	I	II	III		
3						
Sedang	IV	V	VI			
2						
Rendah	VII	VIII	IX			
1						

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Gambar 10 merupakan hasil yang terbentuk dari kombinasi antara total score IFE dengan total score EFE. Hasil dari kombinasi tersebut adalah Lafibiovak berada pada posisi kuadran I dalam matrik IE. Hal ini menunjukkan bahwa, Lafibiovak akan lebih baik apabila menggunakan atau menerapkan strategi-strategi grow and build (tumbuh dan bina). Strategi yang tepat untuk digunakan adalah intensif atau integrasi. Hal yang termasuk dalam intensif adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan untuk integrasi adalah integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal.

Matrik SPACE (Strategic Positioning and Action Evaluation) atau Posisi Strategi dan Evaluasi Tindakan

Matrik SPACE merupakan salah satu bagian dari tahap dua, merupakan matrik yang digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram cartesius. Matrik SPACE terdiri dari kerangka kerja dengan empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk digunakan oleh suatu perusahaan. Sumbu matrik SPACE menggambarkan dimensi internal dan eksternal perusahaan. Dimensi internal terdiri dari dua faktor yaitu: kekuatan keuangan (financial strength - FS) dan keunggulan kompetitif (competitive advantage - CA). Sedangkan dimensi eksternal terdiri dari dua faktor yaitu: stabilitas lingkungan (environmental stability - ES) dan kekuatan industri (industrial strength - IS). Keempat faktor ini merupakan faktor penentu yang paling penting dari posisi perusahaan secara keseluruhan.

Perhitungan matrik SPACE diperoleh dari nilai rating setiap faktor dari keempat dimensi yang terdapat dalam matrik SPACE. Nilai rating tersebut telah diperoleh dengan menggunakan Kuesioner matrik SPACE yang telah disebarkan sebelumnya kepada delapan responden dari pihak manajerial Lafibiovak.

Tabel 11 Hasil Kuesioner Matrik SPACE

Faktor Matrik SPACE	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Rata2
Faktor Finansial (FS)									
1 Return on Investment	3	3	3	3	4	4	4	3	3,38
2 Arus kas	2	3	3	2	3	3	3	2	2,63
3 Modal kerja	4	4	4	4	4	4	5	4	4,13

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Faktor Matrik SPACE	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	Rata2
4Kemudahan keluar dari pasar	3	4	3	3	4	4	4	4	3,63
5Resiko yang terlibat dalam bisnis	3	4	4	3	3	3	4	3	3,38
Rata-Rata FS	4	3,6	3,4	3	3,6	3,6	4	3,2	3,55
Faktor Industri (IS)									
1Potensi pertumbuhan	4	4	4	4	5	4	5	5	4,38
2Teknologi yang dikuasi	3	3	3	4	4	4	3	4	3,50
3Pemanfaatan sumber daya	4	5	5	5	4	4	5	5	4,63
4Kemudahan masuk dalam pasar	4	5	5	5	5	5	4	5	4,75
5Kendali atas pemasok dan distributor	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
Rata-Rata IS	3,8	4,2	4,2	4,4	4,4	4,2	4,2	4,6	4,25
Faktor Keunggulan Bersaing (CA)									
1Pangsa pasar	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-2	-1,38
2Mutu produk	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-3	-2,13
3Loyalitas pelanggan	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-2	-1	-1,50
4Pemanfaatan kapasitas	-2	-2	-3	-3	-3	-2	-3	-3	-2,63
Rata-Rata ES	-1,4	-1,2	-1,4	-1,6	-1,8	-1,4	-1,6	-1,8	-1,53
Faktor Stabilitas Lingkungan (ES)									
1Perubahan teknologi	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2,88
2Variabilitas permintaan	-5	-5	-5	-4	-5	-5	-3	-5	-4,63
3Hambatan untuk masuk dalam pasar	-4	-4	-3	-5	-4	-5	-4	-4	-4,13
4Tekanan persaingan	-4	-4	-5	-4	-3	-3	-3	-5	-3,88
Rata-Rata CA	-3,2	-3,2	-3,2	-3,2	-3	-3,2	-2,6	-3,2	-3,10

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Berdasarkan tabel 11 dapat diketahui nilai rata-rata faktor matrik SPACE sebagai berikut: a) FS memiliki rata-rata 3,55; b) IS memiliki rata-rata 4,25; c) ES memiliki rata-rata -1,53; dan d) CA memiliki rata-rata -3,10. Langkah berikutnya adalah melakukan perhitungan matrik SPACE untuk mengetahui nilai sumbu X dan Y dengan rumus sebagai berikut

a. Sumbu X = rata-rata CA + rata-rata IS

b. Sumbu Y = rata-rata FS + rata-rata ES

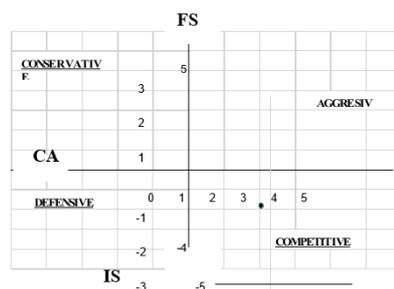
Tabel 12. Hasil Perhitungan Matrik SPACE

Arah Sumbu X	CA -3,10
	IS 4,25
X	Jml 1,15
Arah Sumbu Y	ES -1,53
	FS 3,55
Y	Jml 2,03

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional



Gambar 1. Diagram Cartesius Hasil Matrik SPACE

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

SWOT

Hasil yang telah dibentuk berdasarkan atas evaluasi faktor eksternal dan internal berupa faktor - faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Lafibiovak, sehingga dengan menggunakan SWOT, faktor - faktor tersebut akan dikombinasikan agar mendapatkan beberapa strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan usaha Lafibiovak. Faktor - faktor yang telah didapatkan pada tahap pertama yaitu dengan menggunakan matrik EFE dan IFE, maka akan terbentuk 4 strategi alternatif utama dengan menggunakan SWOT yang terdiri dari kombinasi antara kekuatan dengan peluang, kelemahan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman dan kelemahan dengan ancaman.

Tabel 13. Matrik Analisis SWOT

Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weakness)
1 Penempatan karyawan tepat dengan kemampuan dan kebutuhan yang ada (the right man in the right place)	1 Lafi TNI belum memiliki organisasi penjualan yang efektif dan efisien
2 Lafi TI memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas yang efektif dan efisien	2 Belum meratanya pelatihan dan lokakarya Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi para pengguna
3 Lafi TNI memiliki SOP yang efektif dan efisien serta terdokumentasi dengan baik	3 Belum semua manajer dalam perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk membuat keputusan
4 Lafi TNI memiliki divisi perencanaan produk/jasa yang memastikan kualitas produk/jasa dan layanan konsumen	4 Lafi TNI belum memiliki fasilitas Litbang yang memadai
5 Visi Misi Lafi TNI dirumuskan secara terukur dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik	5 Sumber daya Litbang belum dialokasikan secara efektif dan efisien
Peluang (Opportunities)	STRATEGI S-O
1 Lafi TNI sudah optimal membuat pemetaan dengan baik undang-undang terkait (paten, tenaga kerja, dll), serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	1 S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O4, O5 Menciptakan varian produk farmasi unggulan berlandaskan visi misi dalam rangka memaksimalkan hasil analisa
STRATEGI W-O	STRATEGI W-O
	2 W1, W2, W3, O1, O2, O3, O4, O5 : Membuat analisa komprehensif terhadap hasil pemetaan faktor internal & eksternal perusahaan, dan menyajikannya dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

2	Lafi TNI sudah memiliki prediksi kompetitor (pesaing) utama dalam merespon tren ekonomi, sosial, budaya, deografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif yang mempengaruhi	peluang dan kondisi perusahaan	pengambilan keputusan para manajer secara umum serta secara khusus membantu organisasi penjualan merumuskan langkah-langkah untuk lebih efektif efisien dalam memasarkan produk
3	Lafi TNI memiliki pemetaan posisi relatif produk atau jasa terhadap kompetitor (pesaing) utama		
4	Lafi TNI membuat pemetaandengan baik tren-tren sosial masyarakat dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan		
5	Lafi TNI memiliki pemetaan faktor-faktor apa saja yang telahmembawa perusahaan pada posisi kompetitif saat ini		
	Ancaman (Threats)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
1	Lafi TNI belum membuat pemetaan tren-tren budaya danmengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	3S1, S3, S5, T2: Membentuk divisi khusus teknologi dan teknologi Informasi dalam rangka menyongsong era industri 4.0 menuju terwujudnya "pabrik cerdas" yang berbasis : cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif	4W2, W3, W4, W5, T2, T3, T4, T5: Optimalisasi fungsi Litbanguntuk membangun "Big Data" pemetaan faktor internal & eksternal yang terintegral dalamuser friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasarpengambilan kebijakan strategis perusahaan
2	Lafi TNI belum memiliki divisi khusus dibidang Teknologi dan Teknologi Informasi (TI)		
3	Lafi TNI belum memiliki pemetaan peringkat penjualan dan laba kompetitor (pesaing) utama dalam beberapa tahun terakhir, dan memiliki prediksilingga hal tersebut terjadi		5W1, T1, T2, T5 : Menciptakan organisasi penjualan yang mampumemaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren-tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e- commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat
4	Lafi TNI belum memiliki datakomprehensif kelemahan kompetitor (pesaing) utama		
5	Lafi TNI belum membuat pemetaan dengan baik tren-trendemografi penduduk dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan		

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Berdasarkan atas hasil analisis SWOT yang telah dibentuk, maka uraian untuk masing - masing alternatif strategi yang telah terbentuk untuk Lafibiovak adalah sebagai berikut ;

a. Strategi Strength-Opportunities (SO)

Menciptakan varian produk farmasi unggulan berlandaskan dalam rangka memaksimalkan hasil analisa peluang dan kondisi perusahaan

b. Strategi Weakness-Opportunities (WO)

Membuat analisa komprehensif terhadap hasil pemetaan faktor internal & eksternal perusahaan, dan menyajikanya dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar pengambilan keputusan para manajer secara umum serta secara khusus membantu organisasi penjualan merumuskan langkah- langkah untuk lebih efektif efisien dalam memasarkan produk

c. Strategi Strength-Threats (ST)

Membentuk divisi khusus teknologi dan teknologi Informasi dalam rangka menyongsong era industri 4.0 menuju terwujudnya "pabrik cerdas" yang berbasis : cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif.

d. Strategi Weakness-Threats (WT)

1) Optimalisasi fungsi Litbang untuk membangun "Big Data" pemetaan faktor internal & eksternal yang terintegral dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis perusahaan

2) Menciptakan organisasi penjualan yang mampu memaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren-tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e- commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat

Matrik QSPM

Pada tahap metode QSPM, akan menentukan tingkat daya tarik relatif dari alternatif-alternatif strategi yang telah terbentuk dari SWOT dan dilakukan perbandingan dengan faktor - faktor eksternal maupun faktor - faktor internal dari Lafibiovak. Dalam metode QSPM terdapat nilai Attractiveness Score (AS). Attractiveness Score (AS) adalah suatu penilaian terhadap alternatif strategi yang akan dengan faktor internal dan eksternal. Hasil dari pemberian kuisioner kepada manajemen Lafibiovak akan didapatkan nilai daya tarik terhadap strategi - strategi yang ada dengan skala 1 hingga 4 dimana skala 1 menunjukkan bahwa strategi alternatif tersebut tidak sesuai dengan faktor eksternal maupun faktor internal dari Lafibiovak, untuk 2 menunjukkan bahwa strategi kurang sesuai untuk faktor - faktor yang ada, untuk 3 menerangkan bahwa strategi alternatif tersebut mungkin sesuai dengan faktor - faktor yang ada, sedangkan untuk nilai 4 dimaksudkan untuk strategi yang sangat sesuai dengan faktor eksternal maupun faktor internal dari Lafibiovak. Setelah didapatkan hasil dari penyebaran kuisioner mengenai nilai daya tarik, maka selanjutnya nilai daya tarik yang didapat tersebut akan dikalikan dengan bobot dari masing - masing faktor eksternal dan internal, sehingga akan didapatkan total attractiveness score (TAS) (Winata, 2022). Total attractiveness score merupakan hasil yang didapat dari perkalian bobot dengan nilai daya tarik. Hasil dari total attractiveness score akan di jumlahkan sehingga didapatkan hasil strategi yang dijadikan prioritas utama dari strategi alternatif lain. Hasil dari jumlah TAS akan didapatkan strategi alternatif mana yang dijadikan prioritas dari lima strategi alternatif yang terbentuk dari analisis SWOT.

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Tabel 14. Matrik QSPM

No	Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi									
			STRA 1		STRA 2		STRA 3		STRA 4		STRA 5	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal												
Kekuatan (Strengths)												
S1	Penempatan karyawan tepat dengan kemampuan dan kebutuhan yang ada (the right man in the right place)	0,11	3,00	0,32	4,00	0,42	2,00	0,21	3,00	0,32	4,00	0,42
S2	Lafi TNI memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas yang efektif dan efisien	0,10	4,00	0,39	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,29	3,00	0,29
S3	Lafi TNI memiliki SOP yang efektif dan efisien serta terdokumentasi dengan baik	0,11	1,00	0,11	3,00	0,33	3,00	0,33	3,00	0,33	3,00	0,33
S4	Lafi TNI memiliki divisi perencanaan produk/jasa yang memastikan kualitas produk/jasa dan layanan konsumen	0,11	2,00	0,21	2,00	0,21	2,00	0,21	2,00	0,21	2,00	0,21
S5	Visi Misi Lafi TNI dirumuskan secara terukur dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik	0,10	3,00	0,31	4,00	0,41	3,00	0,31	3,00	0,31	4,00	0,41
Kelemahan (Weakness)												
W1	Lafi TNI memiliki organisasi penjualan yang efektif dan efisien	0,09	3,00	0,28	2,00	0,19	1,00	0,09	1,00	0,09	2,00	0,19
W2	Meratanya pelatihan dan lokakarya Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi para pengguna	0,10	2,00	0,20	3,00	0,29	3,00	0,29	3,00	0,29	2,00	0,20
W3	Manajer dalam perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk membuat keputusan	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	2,00	0,18	1,00	0,09	1,00	0,09
W4	Lafi TNI memiliki fasilitas Litbang yang memadai	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,31	2,00	0,20
W5	Sumber daya Litbang dialokasikan secara efektif dan efisien	0,09	2,00	0,19	3,00	0,28	2,00	0,19	2,00	0,19	2,00	0,19
Jumlah		1,00										
Faktor Eksternal												
Peluang (Opportunities)												
O1	Lafi TNI sudah optimal membuat pemetaan dengan baik undang-undang terkait (paten, tenaga kerja, dll), serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,09	2,00	0,18	2,00	0,18	1,00	0,09	3,00	0,28	3,00	0,28
O2	Lafi TNI sudah memiliki prediksi kompetitor (pesaing) utama dalam merespon tren ekonomi, sosial, budaya, geografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif yang mempengaruhi	0,10	3,00	0,31	3,00	0,31	2,00	0,21	2,00	0,21	3,00	0,31
O3	Lafi TNI memiliki pemetaan posisi relatif produk atau jasa terhadap kompetitor (pesaing) utama	0,10	3,00	0,29	3,00	0,29	3,00	0,29	2,00	0,19	3,00	0,29

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

No	Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi									
			STRA 1		STRA 2		STRA 3		STRA 4		STRA 5	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
O4	Lafi TNI membuat pemetaan dengan baik tren-tren sosial masyarakat dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,10	3,00	0,31	2,00	0,21	2,00	0,21	3,00	0,31	2,00	0,21
O5	Lafi TNI memiliki pemetaan faktor-faktor apasaja yang telah membawa perusahaan pada posisi kompetitif saat ini	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20
Ancaman (Threats)												
A1	Lafi TNI membuat pemetaan tren-tren budayadan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan	0,09	3,00	0,28	2,00	0,18	2,00	0,18	3,00	0,28	3,00	0,28
A2	Lafi TNI memiliki divisi khusus dibidang Teknologidan Teknologi Informasi (TI)	0,11	1,00	0,11	1,00	0,11	1,00	0,11	2,00	0,23	1,00	0,11
A3	Lafi TNI memiliki pemetaan peringkat penjualan dan laba kompetitor (pesaing) utamadalam beberapa tahun terakhir, dan memiliki prediksi mengapa hal tersebut terjadi	0,10	2,00	0,21	2,00	0,21	2,00	0,21	1,00	0,10	2,00	0,21
A4	Lafi TNI memiliki data komprehensif kelemahan kompetitor (pesaing) utama	0,10	2,00	0,21	2,00	0,21	2,00	0,21	3,00	0,31	3,00	0,31
A5	Lafi TNI membuat pemetaan dengan baik tren-tren demografi penduduk dan mengaplikasikan dalam perencanaanperusahaan	0,09	3,00	0,28	3,00	0,28	2,00	0,18	2,00	0,18	3,00	0,28
Jumlah		1,00	Total TA 4,77	Total TA 4,81	Total TA 4,11	Total TA 4,72	Total TA 5,00					

Sumber : Hasil Pengolahan Instrumen

- 1) Stra 1 = Strategi 1 yaitu, Menciptakan varian produk farmasi unggulan berlandaskan visi misi dalam rangka memaksimalkan hasil analisa peluang dan kondisi perusahaan
- 2) Stra 2 = Strategi 2 yaitu, Membuat analisa komprehensif terhadap hasil pemetaan faktor internal & eksternal perusahaan, dan menyajikanya dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar pengambilan keputusan para manajer secara umum serta secara khusus membantu organisasi penjualan merumuskan langkah-langkah untuk lebih efektif efisien dalam memasarkan produk.
- 3) Stra 3 = Strategi 3 yaitu, Membentuk divisi khusus teknologi dan teknologi Informasi dalam rangka menyongsong era industri 4.0 menuju terwujudnya "pabrik cerdas" yang berbasis : cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif
- 4) Stra 4 = Strategi 4 yaitu, Optimalisasi fungsi Litbang untuk membangun "Big Data" pemetaan faktor internal & eksternal yang terintegral dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis perusahaan
- 5) Stra 5 = Strategi 5 yaitu, Menciptakan organisasi penjualan yang mampu memaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren- tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e-commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Analisa dan Pembahasan Matrik IFE dan EFE

Matrik IFE dan EFE berfungsi untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan jalannya Lafibiovak. Oleh karena itu, perlu diketahui terlebih dahulu faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan, dimana yang termasuk dalam faktor internal adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sedangkan yang termasuk eksternal adalah peluang dan ancaman.

Hasil perhitungan matrik IFE dan EFE yang telah dilakukan sebelumnya, diperoleh total skor untuk faktor internal sebesar 3,37, sedangkan total skor yang diperoleh untuk faktor eksternal adalah sebesar 3,22. Total skor faktor internal yang sebesar 3,37, menunjukkan bahwa Lafibiovak lebih merespon faktor – faktor internalnya dibandingkan dengan faktor eksternalnya yang memiliki total skor sebesar 3,22, karena apabila total skor keduanya (internal dan eksternal) lebih dari nilai rata – rata yaitu sebesar 2,5 berarti pihak Lafibiovak sebenarnya memiliki respon yang baik pada kedua faktor, namun lebih memfokuskan pada faktor internal. Dalam faktor eksternal dapat dilihat bahwa total nilai skor peluang yang sebesar 1,73 lebih besar dari total skor kelemahan yang sebesar 1,48, hal ini dapat dikatakan bahwa Lafibiovak lebih mementingkan untuk meningkatkan peluangnya daripada memperbaiki ancaman yang ada dihadapi Lafibiovak.

Analisa dan Pembahasan Matrik SPACE

Matrik SPACE dipakai untuk memetakan kondisi Lafibiovak dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian strategi aggressive, conservative, defensive, atau competitivei bagi Lafibiovak (Anggraeni & Lammanda, 2024).

Berdasarkan hasil dari pengolahan data matrik SPACE, diperoleh kordinat untuk sumbu x yaitu 1,15 dan kordinat untuk sumbu y yaitu 2,03, dimana hasil tersebut bila dipetakan didalam diagram cartesius telah mengidikasikan Lafibiovak untuk menggunakan strategi agresif. Didalam kuadran aggressive artinya Lafibiovak berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna (1) memanfaatkan peluang eksternal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi Lafibiovak. Di dalam diagram cartesius kita melihat bahwa posisi Lafibiovak lebih condong kepada dimensi kekuatan pemasaran daripada dimensi stabilitas lingkungan. Berdasarkan hasil tersebut berarti Lafibiovak disarankan untuk lebih memperhatikan faktor – faktor di dalam kekuatan pemasaran dalam menghadapi ketatnya persaingan industri farmasi

Analisa dan Pembahasan Matrik QSPM

QSPM merupakan teknik analisa dalam menentukan alternatif yang paling baik dari alternatif strategi yang diturunkan dari matrik tahap sebelumnya dengan cara rating dan pembobotan terhadap faktor-faktor kunci peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Strategi-strategi yang dianalisa hanyalah strategi yang masuk dalam jenis yang sama.

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

Berdasarkan tujuan dari QSPM, maka dalam pembuatan Kuesioner QSPM harus memasukkan faktor – faktor internal dan eksternal yang telah didapat dari matrik IFE dan EFE dan lima alternatif strategi yang telah diturunkan dari matrik SWOT. Sebelum membuat Kuesioner QSPM kita harus mencari terlebih dahulu nilai attractive score atau nilai kemenarikan dari lima alternatif strategi yang telah didapat berdasarkan faktor internal dan eksternal dari perusahaan, sehingga dengan demikian terdapat lima Kuesioner attractive score QSPM (Atikah & Moeliono, 2021). Setelah didapat nilai kemenarikan dari lima alternatif strategi yang berdasarkan faktor internal dan eksternal dari perusahaan, maka selanjutnya akan dicari nilai total kemenarikan yaitu dengan melihat nilai kemenarikan yang telah didapat dengan tingkat kepentingan / bobot dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya total nilai kemenarikan masing-masing faktor internal dan eksternal yang telah didapat tersebut dijumlahkan pada setiap alternatif strategi, dengan tujuan untuk melihat strategi mana yang memiliki total nilai kemenarikan terbesar yang nantinya akan disarankan kepada pihak perusahaan untuk digunakan.

Berdasarkan hasil matrik QSPM dilihat bahwa strategi utama Lafibiovak dalam memasuki pangsa pasar industri farmasi nasional adalah dari Strategi 5 yaitu, “Menciptakan organisasi penjualan yang mampu memaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren-tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e-commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat” memiliki nilai terbesar yaitu sebesar 5,00.

Tabel 15. Usulan Strategi Pengembangan Usaha Lafibiovak

No	Strategi	Total TA	Keterangan
1	Strategi no 5 Menciptakan organisasi penjualan yang mampu memaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren- tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e-commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat	5,00	Strategi Utama
2	Strategi no 2 Membuat analisa komprehensif terhadap hasil pemetaan faktor internal & eksternal perusahaan, dan menyajikannya dalam user friendly Sistem Informasi	4,81	Alternatif Strategi 1(satu)
3	Strategi no 1 Menciptakan varian produk farmasi unggulan berlandaskan dalam rangka memaksimalkan hasil analisa peluang dan kondisi perusahaan	4,77	Alternatif Strategi 2(dua)
4	Strategi no 4 Optimalisasi fungsi Litbang untuk membangun "Big Data" pemetaan faktor internal & eksternal yang terintegral dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis perusahaan	4,72	Alternatif Strategi 3(tiga)
3	Strategi no 3 Membentuk divisi khusus teknologi dan teknologi Informasi dalam rangka menyongsong era industri 4.0		Alternatif

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

menuju terwujudnya "pabrik cerdas" yang berbasis : cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif	4,11	Strategi 4 (empat)
---	-------------	-------------------------------

Sumber : Hasil Pengolahan Matrik QSPM

SIMPULAN

Hal – hal yang dapat ditarik kesimpulan adalah sebagai berikut : (1) Kekuatan dan kelemahan internal eksternal Lafibiovak TNI adalah sebagai berikut : (a) Faktor Internal 1) Lima kekuatan (strengths) utama Lafibiovak adalah : 1) Penempatan karyawan tepat dengan kemampuan dan kebutuhan yang ada (the right man in the right place); 2) Lafibiovak memiliki kebijakan dan prosedur pengendalian kualitas yang efektif dan efisien; 3) Lafibiovak memiliki SOP yang efektif dan efisien serta terdokumentasi dengan baik; 4) Lafibiovak memiliki divisi perencanaan produk/jasa yang memastikan kualitas produk/jasa dan layanan konsumen; 5) Visi Misi Lafibiovak dirumuskan secara terukur dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik. 2) Lima kelemahan (weakness) utama Lafibiovak adalah : 1) Lafibiovak belum memiliki organisasi penjualan yang efektif dan efisien; 2) Belum meratanya pelatihan dan lokakarya Sistem Informasi Manajemen (SIM) bagi para pengguna; 3) Belum semua Manajer dalam perusahaan menggunakan Sistem Informasi Manajemen (SIM) untuk membuat keputusan; 4) Lafibiovak belum memiliki fasilitas Litbang yang memadai; 5) Sumber daya Litbang belum dialokasikan secara efektif dan efisien. (b) Faktor Eksternal 1) Lima peluang (opportunities) utama Lafibiovak adalah : 1) Lafibiovak sudah optimal membuat pemetaan dengan baik undang- undang terkait (paten, tenaga kerja, dll) serta mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan; 2) Lafibiovak sudah memiliki prediksi kompetitor (pesaing) utama dalam merespon tren ekonomi, sosial, budaya, deografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan faktor kompetitif yang mempengaruhi; 3) Lafibiovak memiliki pemetaan posisi relatif produk atau jasa terhadap kompetitor (pesaing) utama; 4) Lafibiovak membuat pemetaan dengan baik tren-tren sosial masyarakat dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan; 5) Lafibiovak memiliki pemetaan faktor-faktor apa saja yang telah membawa perusahaan pada posisi kompetitif saat ini. 2) Lima ancaman (threats) utama Lafibiovak adalah : 1) Lafibiovak belum membuat pemetaan kecenderungan budaya dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan; 2) Lafibiovak belum memiliki divisi khusus dibidang Teknologi dan Teknologi Informasi (TI); 3) Lafibiovak belum memiliki pemetaan peringkat penjualan dan laba kompetitor (pesaing) utama dalam beberapa tahun terakhir, dan memiliki prediksi mengapa hal tersebut terjadi; 4) Lafibiovak belum memiliki data komprehensif kelemahan kompetitor (pesaing) utama; 5) Lafibiovak belum membuat pemetaan dengan baik tren-tren demografi penduduk dan mengaplikasikan dalam perencanaan perusahaan. (2) Pemilihan prioritas dan alternatif strategi pengembangan Lafibiovak TNI untuk memasuki pangsa pasar farmasi nasional adalah sebagai berikut : (a) Strategi utama adalah : Menciptakan organisasi penjualan yang mampu memaksimalkan teknologi & Teknologi Informasi dalam merespon tren-tren dalam sosial kemasyarakatan; seperti strategi memaksimalkan potensi e-commerce dalam merespon perubahan budaya belanja masyarakat. (b) Strategi alternatifnya adalah : 1) Membuat analisa komprehensif terhadap hasil pemetaan faktor internal & eksternal perusahaan, dan menyajikanya dalam user friendly Sistem Informasi. 2) Menciptakan varian produk farmasi unggulan berlandaskan dalam rangka memaksimalkan hasil analisa peluang dan kondisi perusahaan. 3) Optimalisasi fungsi Litbang untuk membangun "Big Data" pemetaan faktor internal & eksternal yang terintegral dalam user friendly Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis perusahaan. 4) Membentuk divisi khusus teknologi dan teknologi Informasi dalam rangka menyongsong era industri 4.0 menuju terwujudnya "pabrik cerdas" yang berbasis : cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif.

Shartykasary

Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional

DAFTAR PUSTAKA

- akhmad, I. K. A. F. (2023). *Pertanggungjawaban Pidana Anggota Tentara Nasional Indonesia (Tni) Terkait Jual Beli Narkotika Tanpa Hak (Studi Putusan: No 160-K/PM. III-12/AL/XI/2019)*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Anggraeni, H. P., & Lammanda, I. (2024). Analisa Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Daya Penjualan Jamu di UMKM Jamu Seger Waras Menggunakan Metode Internal External Matrix, Strategic and Action Evaluation (SPACE) Matrix Dan Blue Ocean Strategy. *Aisyah Journal Of Informatics and Electrical Engineering (AJIEE)*, 6(1), 136–144.
- Arysuci, A. F. (2022). *Analisis Kerja Sama Indonesia dengan Perusahaan Farmasi Multinasional di Masa Pandemi COVID-19: Studi Kasus Sinovac Biotech dan AstraZeneca= Analysis of Indonesia's Cooperation with Multinational Pharmaceutical Companies during the COVID-19 Pandemic: Case Study of Sinovac Biotech and AstraZeneca*. Universitas Hasanuddin.
- Atikah, N., & Moeliono, N. N. K. (2021). Analisis strategi pemasaran menggunakan metode swot Dan qspm (Studi kasus: Restoran ramen aboy). *Jurnal Mebis*, 6(1).
- Aulia, D., & Ikhwana, A. (2012). Perencanaan strategi pengembangan usaha kain tenun sutra dengan pendekatan metode balanced scorecard (Studi kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi*, 10(1).
- Damayanti, F., & Adiwibowo, L. (2021). Analisis VRIO Model Perusahaan Fintech dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Sekretaris Dan Administrasi Bisnis*, 5(2).
- Kurniasari, A. D., & Laily, N. (2022). Pengaruh Profitabilitas, Likuiditas, Leverage dan Aktivitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Farmasi di BEI. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(5).
- Norton David, P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2008). *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, F. (2015). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. *Language*, 13(246p), 23cm.
- Santoso, R., Sofianiyatin, L., Maulidizen, A., Apriyanti, A., Sari, F. P., Sihab, M., Rosiana, M., Kosasih, K., Mahanani, E., & Dyanasari, D. (2022). *Konsep dan Implementasi Manajemen Strategi*.
- Sayyid, M. (2020). *Strategi Pemasaran Bisnis Farmasi*. Zifatama Jawa.
- Supardi, S., Yusri, M., Zamri, A. T., & Ak, U. A. (2021). Analisis bauran promosi dan pengaruhnya terhadap kinerja pemasaran usaha mikro kecil dan menengah di Kabupaten Kampar. *Menara Ilmu: Jurnal Penelitian Dan Kajian Ilmiah*, 15(1).
- Wijayanto, C., Santoso, I. T., & Oktafianto, A. (2024). Optimalisasi Pelayanan Balai Kesehatan Dinas Kesehatan Lantamal Ii Padang Guna Meningkatkan Kualitas Kesehatan Personel Dankeluarga Dalam Rangka Mendukung Tugas Tni Al. *Jurnal Ilmiah Kajian Keangkatanlautan*, 6(1), 1–9.
- Winata, E. (2022). *Manajemen Sumberdaya Manusia Lingkungan Kerja: Tinjauan dari Dimensi Perilaku Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).