

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Untuk dapat membandingkan keakuratan, kebenaran dan kejelasan suatu penelitian, maka diperlukan suatu alat perbandingan yang berkaitan dengan judul penelitian. Berdasarkan judul penelitian ini, yaitu “Analisa SWOT PT. Novo Nordisk Indonesia dalam Menghadapi Era Jaminan Kesehatan Nasional”, maka penelitian-penelitian terdahulu dapat memberikan tinjauan tentang hasil analisis sebagai dasar dan gambaran lain yang dimaksudkan agar hasil-hasil penelitian dalam analisis ini dapat lebih mudah dimengerti dan dimengerti baik oleh penulis maupun pembaca. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih baik dan menghasilkan penelitian yang baru dan bermanfaat bagi kehidupan manusia.

Penelitian pertama dilakukan oleh Meem Rafiul Hoq dan Md Ali Hasan dengan judul “A Study on SWOT Analysis of Pharmaceutical Industry : The Bangladesh Context” dengan nomor ISSN 2305-9168 yang dimuat di Global Disclosure of Economic and Business. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tipe-tipe strategi dari masing-masing kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan farmasi di Bangladesh. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pengumpulan data dari berbagai sumber, laporan tahunan perusahaan-perusahaan farmasi, brosur, dokumen-dokumen dan publikasi manual yang dikumpulkan dan dianalisa. Selain itu juga dilakukan studi yang intensif dan relevan dengan penelitian melalui penjelajahan di internet dan studi kepustakaan. Hasil dari penelitian diperoleh kesimpulan bahwa masih ada beberapa sektor dari Analisa SWOT yang masih harus diteliti lebih dalam. Beberapa diantaranya sudah terjawab di dalam penelitian dan sisanya masih harus dieksplorasi. Analisa SWOT

juga menyediakan berbagai informasi keadaan industry farmasi di Bangladesh. Ada beberapa kekuatan industry farmasi di Bangladesh diantaranya adalah peran pemerintah di dalam membuat regulasi. Intinya adalah perusahaan farmasi harus secara *clear* di dalam menentukan SWOT. Mereka harus dengan jeli menemukan kekuatannya dan mengambil langkah menggunakan kekuatan tersebut semaksimal mungkin. Perusahaan-perusahaan farmasi juga harus mempersiapkan diri terhadap ancaman-ancaman yang datangnya dari luar lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, produk mereka harus mempunyai differensiasi dibandingkan dengan yang lain.

Penelitian kedua dilakukan oleh Emet Gurel, sebuah jurnal internasional pada tahun 2017 nomor ISSN 1307-9581 dengan judul “SWOT Analysis: A Theoretical Review”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis situasi pasar yang terjadi di perusahaan dengan menggunakan Analisa SWOT terutama di departemen atau bagian-bagian perusahaan yang mempunyai peran penting terkait dengan Analisa SWOT seperti bagian marketing, promosi, PR, dsb. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terlibat di dalam organisasi, di dalam pembuatan perencanaan, project dalam suatu bisnis. Selain itu juga menggunakan studi kualitatif dan deskriptif. Pertama-tama posisi dari SWOT analisis di dalam menentukan proses strategis perusahaan akan dijelaskan, kedua komponen dari masing-masing Analisa SWOT akan dijelaskan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan pakaian olahraga. Hasil dari penelitian ini disimpulkan bahwa Analisa SWOT masih menjadi teknik terbaik di dalam menganalisa lingkungan internal dan eksternal dalam rangka untuk mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan. Analisa SWOT membandingkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan untuk melihat konteks dari peluang dan ancaman yang terjadi saat ini dan yang akan datang. Semakin jelas di dalam memahami kekuatan dan kelemahan, maka akan semakin sedikit di dalam mengejar peluang yang tidak layak. Sedangkan peluang yang tidak layak bisa digunakan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman. Kelemahan dapat diatasi melalui kekuatan, dan kekuatan bisa digunakan untuk mengatasi ancaman.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Marylin M. Helms pada tahun 2010 pada tesis dengan judul “Exploring SWOT Analysis – where are we now? : A review of academic research from last decade”, dengan nomor ISSN 1755-4257. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa penggunaan dari *tool* strategi manajemen, yaitu SWOT. Selain itu juga untuk menilai bagaimana metodologi ini telah digunakan seiring dengan perkembangan perusahaan. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah bekerjasama dengan ABIInform Global@database, yang merupakan lembaga yang melakukan *review* berbagai macam artikel yang mengindikasikan artikel tentang SWOT dan dikumpulkan dan dievaluasi. Evaluasi strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Desain penelitian dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data primer (pengamatan dan data internal perusahaan) serta data sekunder yang diperoleh dari data pertumbuhan pasar, data laporan (*market report*). Metode yang digunakan untuk analisis data dengan cara analisis lingkungan eksternal meliputi analisis karakter ekonomi industri, five force model, kekuatan pendorong (*driving force*), dan factor kunci sukses (*key success factor*). Analisis lingkungan internal dilakukan dengan melakukan analisis terhadap Penilaian Kekuatan Kompetitif (*Competitive Strength Assessment*) dan analisis terhadap sumber daya dan kemampuan dengan metoda VRIO (*Valuable, Rare, Imitable, Organization*). Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tingkat persaingan perusahaan yang tinggi namun masih cukup menarik bagi perusahaan untuk terus menjalankan perusahaan kegiatan usahanya. Perusahaan juga disarankan untuk meluncurkan produk baru guna menambah portofolio produk yang sesuai dan meningkatkan akses dengan memperbaiki cakupan jaringan distribusi.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Patel Priyanka V, yang dimuat di *International Journal of Drug Regulatory Affairs* pada tahun 2015 dengan judul “Drug Regulation in India: SWOT Analysis”, dengan nomor ISSN 2321-6794. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui jenis-jenis dari kekuatan dan peluang dari sisi regulasi serta kelemahan dan ancaman yang perusahaan hadapi di pasar India. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan Teknik wawancara atau pemberian pertanyaan dan studi pustaka.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menarik kesimpulan apakah strategi perusahaan masih efektif untuk diterapkan pada saat ini dan memberikan alternatif strategi untuk meningkatkan kemampuan bersaing dan pertumbuhan penjualan obat perusahaan di industri farmasi India. Untuk mengetahui keberhasilan strategi perusahaan saat ini penulis menggunakan indikator pertumbuhan penjualan perusahaan dibandingkan dengan pertumbuhan pasar farmasi nasional. Analisis lingkungan internal seperti: value chain, competitive advantage, diferensiasi produk, struktur organisasi, kompetensi SDM, program pemasaran & penjualan, produksi pharma dan keuangan digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sehingga dapat digunakan perusahaan dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Analisis eksternal seperti regulasi dari pemerintah, *driving forces*, *key success factor* dan *strategic mapping* digunakan untuk memaksimalkan peluang dan mengantisipasi tantangan dari lingkungan industri untuk memenangkan persaingan dalam industri farmasi di india. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan dan diterapkan oleh sebagian perusahaan farmasi masih belum efektif karena menghasilkan rerata pertumbuhan penjualan obat perusahaan di bawah rerata pertumbuhan pasar farmasi nasional, maka penulis mengusulkan perbaikan strategi untuk bisnis obat non resep. Rekomendasi yang diberikan adalah penambahan portofolio produk obat non resep dan menerapkan konsep supply-centric organization di divisi obat non resep untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan obat non resep yang masih belum tersentuh maksimal dari sisi regulasi.

Penelitian kelima dilakukan oleh Ifediora Christian Osita dengan judul “Organization’s stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, dengan nomor ISSN 2348-0319. Jurnal ini bertujuan untuk memperkaya penggunaan dari Analisa SWOT itu sendiri dengan cara membahas tentang apa arti sebenarnya serta evaluasi dari berbagai sumber terpercaya. Selain itu, jurnal ini juga mengidentifikasi apa yang membentuk dan menentukan dari SWOT itu sendiri. Hal ini dikarenakan meskipun strategi yang dipilih sudah sangat baik akan tetapi situasi dan kondisi tidak mendukung strategi tersebut maka akan mengalami kegagalan, strategi akan mengarahkan penggunaan sumber-sumber daya untuk mencapai tujuan. Desain

penelitian dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data primer (pengamatan dan data internal perusahaan) serta data sekunder yang diperoleh dari data pertumbuhan pasar, data laporan (market report). Untuk menganalisis data dari lapangan, digunakan metode deskriptif dengan menggunakan Analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa berdasarkan sisi teoritis ada tiga kontribusi penting di dalam memperkaya Analisa SWOT yaitu: 1) Pengintegrasian semua elemen ke dalam matriks SWOT. Pendekatan ini akan membantu setiap manager dalam perusahaan di dalam membuat keputusan-keputusan strategis di setiap tahapan-tahapan yang berbeda di daur hidup bisnis. 2) Penelitian ini telah menunjukkan cara yang mudah dan masuk akal di dalam menerapkan lima tahapan pengembangan yang dikombinasikan dengan Analisa SWOT. 3) Penelitian ini telah melihat lebih jauh dampak strategi terhadap daur hidup bisnis yang sesuai dengan lima tahap pengembangan. Para manager seharusnya menggunakan matriks SWOT dengan cara memeriksa setiap elemen dari ST, WO, SO, dan WT.

Penelitian keenam yaitu jurnal internasional yang dilakukan oleh Patricia M Danzon dan Li wei-Chao dengan judul “Does Regulation Drive Out Competiton in Pharmaceutuical Markets”. The Journal of Law and Economics Volume : 43 tahun 2017, halaman 311-358 dengan nomor ISSN : 0022-486. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memeriksa tingkat persaingan alternative di bawah pengaruh peraturan pemerintah suatu negara. Hal ini dikarenakan pada beberapa penelitian sebelumnya sebagian besar kompetisi ditentukan oleh harga. Namun, secara teori dan bukti-bukti empiric menyimpulkan bahwa peraturan pemerintah berpotensi merusak persaingan, meskipun pada prinsipnya bahwa peraturan itu justru memberikan batasan harga tertinggi bukan terendah dari harga pabrik. Peneltian ini menggunakan metode korelasi dan pengumpulan data komprehensif pada penjualan obat-obat untuk pasien rawat jalan di tujuh negara berbeda (Kanada, Perancis, Jerman, Italia, Jepang, Inggris serta Amerika Serikat) untuk mendapatkan tingkat persaingan antara obat generic dan pergantian terapatik obat dibawah peraturan masing-masing rezim yang berbeda. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa persaingan

obat-obat generic secara signifikan tidak mempunyai efek terhadap harga terutama untuk pasar Amerika Serikat dan beberapa negara lain yang mempunyai kebijakan harga relative gratis (Inggris, Jerman dan Kanada). Sementara di negara dengan regulasi harga yang ketat (Perancis, Italia dan Jepang), tingkat persaingan obat-obat generic mempunyai efek atau pengaruh yang positif terhadap harga. Persaingan melalui penambahan diskon untuk pembelian dalam paket besar merupakan suatu strategi yang penting di pasar Amerika Serikat dan di beberapa negara lain dengan tingkat regulasi yang minim, namun masih berpotensi dirusak oleh regulasi untuk pangsa pasar retail farmasi termasuk juga pembelian untuk unit dispensing sebagaimana yang terjadi di Jerman, Perancis dan Italia. Sementara itu terdapat kompetisi di kelas terapeutik di dalam menentukan harga terendah terutama untuk perusahaan farmasi yang berkompetisi di pasar yang tidak terlalu ketat regulasinya. Untuk mengontrol hal ini, jumlah dari pergantian atau kemunculan kelas terapeutik yang baru tidak serta merta menurunkan harga kecuali di Italia dan Jepang, dimana pengaruhnya lebih konsisten dengan ditopang oleh bentuk serta system regulatori yang kuat dibandingkan dengan tingkat kompetisi. Dari keterangan di atas dapat ditarik benang merah bahwa penekanan pada sisi regulasi pemerintah pada harga kurang lebih mempunyai dampak atau efek yang sama baik itu di persaingan obat-obat generic maupaun non-generic.

Penelitian ketujuh yaitu jurnal internasional yang dilakukan oleh Jayashree Dubey dan Rajesh Dubey dari Institute of Public Enterprise, Osmania University, Hyderabad, India dengan judul “Pharmaceutical Innovation and Generic Challenge: recent trend and causal factors” yang dimuat di International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, Vol. 4 Issue: 2, page 175-190 dengan nomor ISSN : 1750-6123. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa kecenderungan dari kondisi terkini perusahaan farmasi terutama dari sisi inovasi dan dampak kompetisi dengan obat generik. Penelitian ini merupakan penelitian sekunder yang dilakukan dengan cara menumpulkan data-data terkait dengan produk-produk baru yang telah disetujui dari berbagai kelas terapi selama beberapa tahun terakhir, kecenderungan investasi di riset dan pengembangan, dan juga berbagai saluran-saluran produk-produk baru di berbagai perusahaan farmasi. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa prosentase persetujuan penemuan

molekul-molekul baru cenderung tidak ada peningkatan selama beberapa tahun terakhir, para penemu telah cenderung mengejar proses inovasi secara radikal. Lebih jauh lagi, terdapat peningkatan secara signifikan dalam hal penambahan inovasi. Di India sendiri, perusahaan-perusahaan farmasi mengalami peningkatan yang signifikan untuk bidang riset dan pengembangannya. Sementara itu, perusahaan farmasi di dalam melakukan investasi di bidang riset dan pengembangan mengalami kenaikan jumlah antrian untuk menunggu proses persetujuan. Namun, di India penemuan molekul baru masih sedikit di sisi lain terdapat pengajuan yang signifikan terhadap pengajuan obat-obat generik.

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Dijana Oreski dengan judul “Strategy Development by Using SWOT - AHP” yang dimuat dalam TEM Journal-volume 1/ Number 4/ 2012 dengan nomor ISSN : 2217-8309. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kombinasi dari strategi SWOT dengan AHP (*Analytic Hierarchy Process*) di dalam menyusun perencanaan strategi untuk pariwisata di kota Varazdin, Kroasia. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Jenis data penelitian ini adalah data kualitatif. Penulis menggunakan data ini dikarenakan bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi yang timbul di lingkungan pariwisata kota Varazdin yang menjadi obyek penelitian itu berdasarkan yang terjadi. Kemudian mengangkat ke permukaan dan mendiskripsikan karakter atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun variable tersebut. Sumber data yang dipergunakan adalah: Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari para responden dengan menggunakan teknik wawancara dan kuesioner. Data Sekunder, yaitu data pendukung yang diperoleh dari literatur-literatur dan dokumen-dokumen serta laporan-laporan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Berdasarkan penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa SWOT merupakan salah satu metode yang mempunyai cakupan yang luas guna mengembangkan suatu strategi. Hal ini akan menciptakan model kualitatif dan subyektif berdasarkan strategi yang dipilih untuk dikembangkan. Metode ini seringkali dikombinasikan dengan metode AHP, yang akan membantu menciptakan model SWOT subyektif kuantitatif. Penelitian ini telah menjelaskan dan menekankan tentang keuntungan dan kerugian dari implementasi kedua metode tersebut. Pada

penelitian ini telah dijelaskan secara luas dan mendalam mengenai segala kemungkiana di dalam mengembangkan potensi pariwisata di Varazadin. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan akhir bahwa kota Varazadin sudah mempunyai potensi yang luas di dalam proses perencanaan strategi serta pengembangan dari potensi wisatanya.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Strategi

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 2015: 4). Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
2. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Dalam buku Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis, Rangkuti (2013:3-4) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya :

1. Chandler : Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth : Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner : Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.

4. Porter : Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.
5. Andrews, Chaffe : Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Hamel dan Prahalad : Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rangkuti, (2015: 7), Strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen, Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

2. Strategi Investasi, Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.
3. Strategi Bisnis, Strategis bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Dari berbagai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor internal dan eksternal perusahaan. Perusahaan dapat melakukan tindakan yang menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan itu sendiri maupun pihak lain yang bekepentingan.

2.2.2. Perekaman Lingkungan Eksternal

2.2.2.1. Pengertian Lingkungan Eksternal

Dikutip dari David (2010: 74), menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (external business environment) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Chuck Williams, 2011:51). Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat

merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul.

2.2.2.2. Variabel Lingkungan Eksternal

Menurut Fred R. David (2011: 180) lingkungan eksternal mempunyai dua variabel yaitu : peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

2.2.2.3. Analisis Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian dari Iman Dewanto pada tesisnya dengan judul “Analisa Industri Farmasi Indonesia Menghadapi Era JKN tahun 2019”, menghasilkan suatu pembahasan analisis lingkungan makro dan analisis Five forces, dapat diidentifikasi beberapa faktor potensial yang menjadi analisis faktor eksternal di Industri farmasi Indonesia adalah sebagai berikut:

a) Program JKN

JKN mendorong pertumbuhan jumlah konsumen pelayanan kesehatan yang berarti meningkatnya konsumsi produk farmasi.

Dukungan pemerintah dengan peningkatan alokasi anggaran kesehatan hingga 5% di tahun 2016 membuktikan komitmen pemerintah untuk menjamin keberlangsungan program ini. Pasar obat generik terus mengalami peningkatan, didukung dengan semakin bertambahnya fasilitas pelayanan kesehatan membuka peluang tersendiri bagi industri farmasi. Peluang besar menanti dengan masih adanya sekitar 100 juta penduduk yang akan bergabung menjadi peserta JKN baru hingga awal 2019 nanti.

b) Perubahan tingkat pertumbuhan industri farmasi

Pertumbuhan industri farmasi terus turun sejak tahun 2012 dan pada tahun 2015 hanya tumbuh 4,7%, nilai ini lebih rendah dari pertumbuhan ekonomi. Turunnya pertumbuhan industri dipengaruhi oleh semakin tingginya konsumsi obat generik dan turunnya konsumsi obat bermerek. Karena margin keuntungan yang kecil, maka walaupun ada peningkatan volume obat generik tetapi dampaknya terhadap keseluruhan nilai pasar tidak signifikan.

c) Inovasi Produk Kompetitor

Inovasi yang berhasil menciptakan produk block buster akan mendongkrak laba perusahaan dan menjadi produk andalan selama masih ada dalam perlindungan paten. Begitu perlindungan paten habis maka produk tersebut akan kalah oleh versi generik yang masuk ke pasar. Semakin banyak jumlah /obat baru yang dimiliki maka akan semakin meningkatkan peluang perusahaan untuk memperoleh tambahan revenue dibandingkan dengan mengandalkan peningkatan penjualan dari produk yang telah ada.

2.2.3. Perekaman Lingkungan Internal

2.2.3.1. Pengertian Lingkungan Internal

Menurut Fred R. David (2011: 176) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. 27 Beberapa peneliti menekankan pentingnya audit internal.

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman. Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (capability) yang akan

menciptakan distinctive competencies sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif.

2.2.3.2. Variabel Lingkungan Internal

Masih menurut Fred R. David (2011: 180) lingkungan internal mempunyai dua variabel yaitu : kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness). Selain itu lingkungan internal mencakup semua unsur bisnis yang berada di dalam perusahaan seperti struktur organisasi, budaya perusahaan dan sumber daya.

2.2.3.3. Analisis Internal

Beberapa peneliti menekankan pentingnya analisis internal sebagai bagian dari proses manajemen strategis yaitu membandingkannya dengan Analisis eksternal. Robert Grant menyimpulkan bahwa analisis internal itu lebih penting dengan mengatakan: “Dalam dunia dimana preferensi konsumen sangat dinamis, identitas konsumen berubah, dan teknologi yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen terus-menerus berkembang; orientasi yang terfokus secara eksternal tidak akan memberi sebuah landasan yang aman bagi perumusan strategi jangka panjang. Ketika lingkungan eksternal terus-menerus berubah, sumber daya dan kapabilitas perusahaan sendiri kiranya merupakan landasan yang lebih stabil untuk mendefinisikan identitasnya”. Oleh karena itu, definisi bisnis dalam artian “apa yang sanggup dilakukannya” menawarkan landasan yang lebih tahan lama bagi strategi daripada definisi yang didasarkan pada “kebutuhan apa yang coba dipenuhi oleh bisnis”.

Menurut Susanthi (2017: 34), bahwa Analisa terhadap lingkungan internal perusahaan mempunyai tujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal

tersebut memiliki kemampuan untuk *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil penelitian dari Iman Dewanto pada tesisnya dengan judul “Analisa Industri Farmasi Indonesia Menghadapi Era JKN tahun 2019”, menghasilkan beberapa faktor kunci perusahaan farmasi di Indonesia yang dapat memenangkan persaingan di Indonesia, yaitu :

a) Produktivitas R&D

Perusahaan yang produktif menghasilkan produk-produk hasil penelitian yang inovatif memungkinkan perusahaan terus memperoleh margin keuntungan yang besar selama produk masih dalam perlindungan paten. Perusahaan yang produktif dalam menghasilkan produk obat generik berkhasiat secara efisien dapat berhasil di pasar obat JKN dan pasar *private or out of pocket* di tengah kondisi semakin bertumbuhnya konsumsi obat generik saat ini.

b) Kemampuan Produksi

Kemampuan membuat produk berkualitas secara efisien menjadi kunci keberhasilan dalam bersaing khususnya di pasar obat generik. Implikasi yang timbul adalah perusahaan harus efisien dalam setiap tahapan proses, mulai dari optimasi bahan baku, proses produksi, proses kontrol kualitas, kontrol *inventory* dan sebagainya. Penggunaan teknologi informasi seperti akan memudahkan tercapainya efisiensi.

c) Kemampuan Distribusi

Menjaga kualitas produk farmasi selama dalam penyimpanan dan transportasi merupakan satu keharusan di industri ini. Dengan masuknya biaya distribusi ke dalam komponen harga obat JKN, maka kemampuan menekan biaya distribusi menjadi satu kunci keberhasilan perusahaan.

d) Kemampuan Pemasaran

Perlambatan pertumbuhan industri, naiknya pasar generik dan adanya program JKN memberikan implikasi kepada perlunya perusahaan memiliki kemampuan pemasaran yang handal. Mampu memilih cakupan produk yang tepat sesuai kompetensi yang dimiliki, mampu menjalankan strategi promosi yang baik serta mampu menetapkan strategi harga yang tepat.

2.3. Analisis SWOT

2.3.1. Pengertian Analisis

Menurut Komaruddin, analisis adalah kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam satu keseluruhan yang terpadu. (Komaruddin, 2010:53)

Menurut Harahap, pengertian analisis adalah memecahkan atau menguraikan sesuatu unit menjadi berbagai unit terkecil. (Harahap, 2014:189)

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa analisis dapat di defniskan sebagai suatu usaha yang dilakukan untuk mengamati benda atau suatu hal dengan menyusun komponen pembentuknya atau menguraikan komponen tersebut agar bisa dikaji dengan rinci.

2.3.2. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah Akronim untuk Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats dari organisasi, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan dan cara unggul yang mereka pakai. (Hunger dan Wheelen, 2010:193)

Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Salah satunya yang kita bahas adalah strategi promosi dan penempatan produk. (Kotler dan Armstrong, 2009:64)

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. (Jogiyanto, 2009:46)

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. (Fred R. David, 2010:8)

Istilah analisis SWOT seringkali kita temukan dalam ruang lingkup ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini tujuannya adalah untuk menggambarkan

situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dan bukan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang tengah dihadapi.

Dari beberapa keterangan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Analisis SWOT didefinisikan secara umum adalah sebagai metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). SWOT akan lebih baik dibahas dengan menggunakan tabel yang dibuat dalam kertas besar, sehingga dapat dianalisis dengan baik hubungan dari setiap aspek.

2.3.3. Unsur-unsur Analisis SWOT

SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membuat evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam bisnis. Umumnya SWOT digambarkan dengan tabel pada ukuran kertas yang besar untuk memudahkan analisis hubungan antar aspeknya. Pembuatan analisis SWOT melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal-eksternal untuk mencapai tujuan tersebut. (Fred R. David, 2009:8)

Seperti yang sudah disinggung diatas, bahwa analisis SWOT melibatkan empat unsur utamanya, yaitu Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang) dan Threats (ancaman). Berikut penjelasan dari masing-masing unsur tersebut:

1) Kekuatan (*Strenght*)

Analisis terhadap unsur kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya saja menganalisis tentang kelebihan apa saja yang dimiliki perusahaan seperti dari segi teknologi, kualitas hasil produksi, lokasi strategis, atau unsur kekuatan lainnya yang lebih menekankan pada keunggulan perusahaan. Biasanya dalam analisis SWOT perusahaan cenderung akan membuat sebanyak mungkin daftar kekuatan sebagai upaya kompetisi.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Selain melihat unsur kekuatan perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apa kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahui

kelemahan perusahaan bisa dengan melakukan perbandingan dengan pesaing seperti apa yang dimiliki perusahaan lain namun tidak dimiliki perusahaan yang sedang kita jalani. Jika ingin membuat daftar kelemahan perusahaan secara lebih obyektif bisa dengan testimoni konsumen yang umumnya lebih mengetahui apa yang kurang dari sebuah perusahaan.

3) Peluang (*Opportunity*)

Unsur peluang biasanya dibuat pada saat awal membangun bisnis. Ini karena bisnis dibentuk berdasarkan peluang atau kesempatan untuk menghasilkan keuntungan. Unsur peluang termasuk daftar apa saja yang memungkinkan bisnis mampu bertahan dan diterima di masyarakat, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4) Ancaman (*Threats*)

Analisis terhadap unsur ancaman sangat penting karena menentukan apakah bisnis dapat bertahan atau tidak di masa depan. Beberapa hal yang termasuk unsur ancaman misalnya banyaknya pesaing, ketersediaan sumber daya, jangka waktu minat konsumen, dan lain sebagainya. Membuat daftar ancaman perusahaan bisa untuk jangka pendek maupun jangka panjang serta bisa sewaktu-waktu bertambah atau berkurang.

2.3.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Secara garis besar terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi analisa SWOT, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Untuk lebih memahami kedua faktor tersebut , berikut ini adalah penjelasannya menurut Fred R. David (2009:11) :

1) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian dari faktor internal adalah;

- Sumber daya keuangan yang memadai
- Sumber daya manusia yang kompeten
- Properti teknologi terkini
- Kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan

- Kemampuan pemasaran yang baik
- Kemampuan distribusi yang baik

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua faktor yang berasal dari luar perusahaan (ancaman dan peluang) dan berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian faktor eksternal adalah:

- Tren bisnis
- Budaya masyarakat
- Sosial politik dan ideology
- Kondisi perekonomian suatu negara
- Peraturan dan kebijakan pemerintah
- Perkembangan teknologi

2.3.5. Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Menurut David (2010:47) faktor-faktor kunci eksternal dan internal merupakan pembentuk matriks SWOT yang menghasilkan empat tipe strategi, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO yakni strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal,
2. Strategi WO yakni mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan keunggulan peluang eksternal.
3. Strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari pengaruh dari ancaman eksternal.
4. Strategi WT adalah strategi bertahan dengan meminimalkan kelemahan dan mengantisipasi ancaman lingkungan.

Matriks SWOT akan mempermudah perumusan strategi yang perlu dilakukan oleh suatu kegiatan usaha. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman. Sehingga matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT (Kuncoro, 2015). Matriks analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.1 dibawah ini.

	<i>STRENGTH (S)</i>	<i>WEAKNESSES (W)</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i>	Strategi SO : Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO: Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.
<i>THREATS (T)</i>	Strategi ST: Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT: Menekan semua kelemahan-kelemahan dan mencegah ancaman

(Rangkuti, 2005:168)

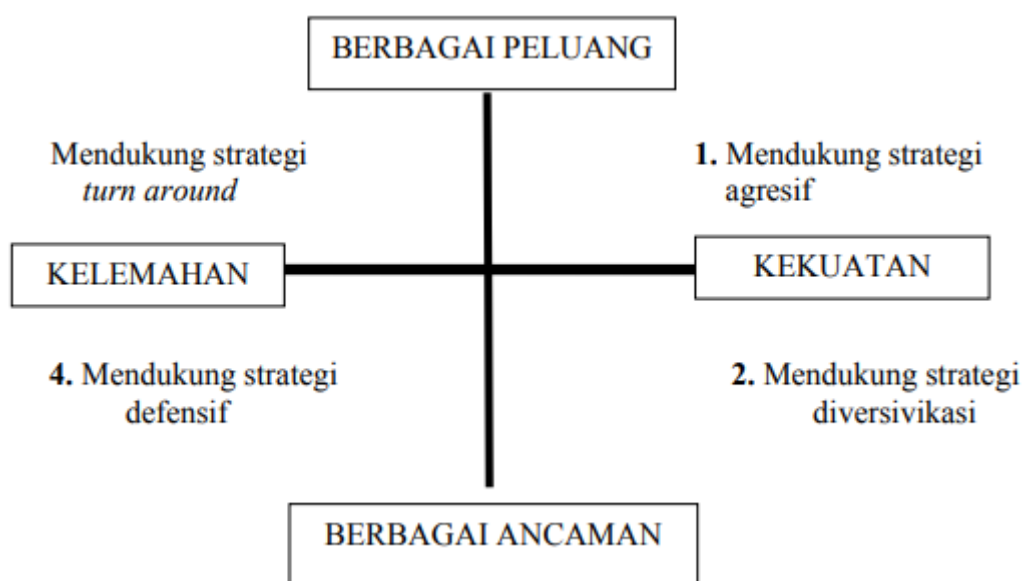
Gambar 2.1. Matriks analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2005:168) Apabila strategi dalam Gambar 2.1. dikaitkan dengan strategi bisnis, maka pilihan-pilihan strategi bisnis yang perlu dilakukan sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), dalam situasi ini perusahaan perlu melakukan pengembangan bisnis yang agresif, yaitu memanfaatkan kekuatan yang substansial untuk menciptakan bisnis baru atau mengembangkan bisnis yang ada. Strategi dalam kuadran SO disebut sebagai strategi agresif.
2. Strategi ST (*Strengths-Threats*), dalam situasi ini perusahaan perlu melakukan diversifikasi produk atau bisnis, melalui mengembangkan produk-produk unggul. Strategi dalam kuadran ST disebut sebagai strategi diversifikasi.
3. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), dalam situasi ini manajemen harus melakukan analisis terhadap kelemahan sehingga mampu menghilangkan

kelemahan utama itu. Strategi dalam kuadran WO disebut sebagai strategi balik arah.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*), dalam situasi ini manajemen harus melakukan analisis terhadap kelemahan utama yang ada sekaligus menghindari ancaman. Strategi pada kuadran WT disebut sebagai strategi bertahan. Setelah menganalisis keseluruhan variabel di atas, kemudian faktor strategi internal dan strategi faktor eksternal dituangkan dalam diagram analisis SWOT seperti disajikan pada Gambar 2.2



(Rangkuti, 2015:174)

Gambar 2.2. Diagram analisis SWOT

Keterangan gambar:

- Kuadran I : Merupakan situasi menguntungkan karena perusahaan mempunyai peluang dan kekuatan sehingga ia dapat memanfaatkan peluang secara maksimal sehingga mampu menerapkan strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.
- Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan pada situasi seperti ini menggunakan kekuatan dari segi internal untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara pemanfaatan diversifikasi produk.
- Kuadran III : Merupakan situasi dimana perusahaan menghadapi peluang besar tetapi menghadapi kendala internal. Fokus strategi perusahaan pada posisi seperti inilah dapat meminimalkan kendala-kendala internal perusahaan.

Kuadran IV : Merupakan posisi yang tidak menguntungkan. Perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kendala internal.

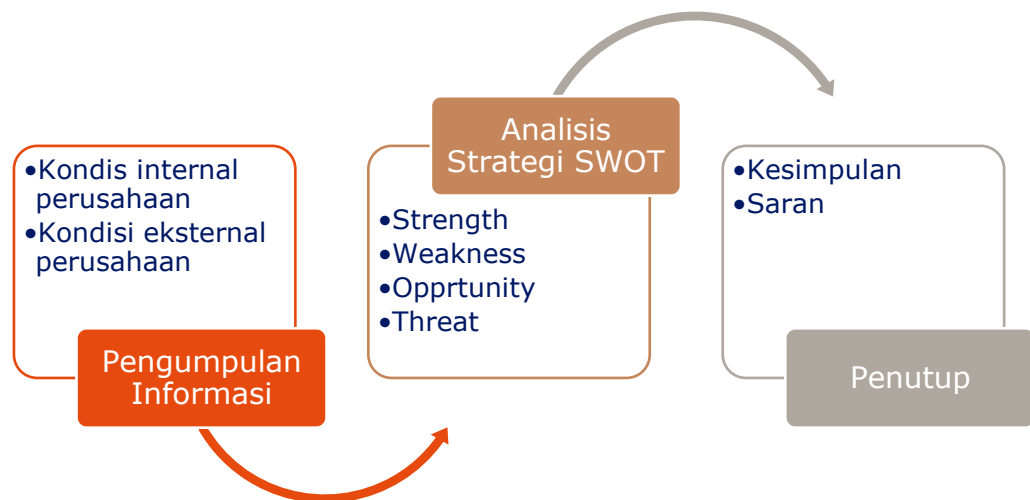
2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Zimmerer (2013:37) Perencanaan strategis bukan merupakan hasil atau keluaran melainkan suatu proses yang terus berlangsung. Pemikiran strategis tidak memiliki titik akhir, dan akibatnya proses perencanaan berlangsung terus menerus. Salah satu dari proses perencanaan manajemen strategis adalah mengenali lingkungan internal perusahaan (strength, weaknesses) dan lingkungan eksternal perusahaan (opportunity, threat).

Analisis SWOT merupakan cara yang sistematis dalam mengidentifikasi ancaman dan kesempatan agar dapat membedakan lingkungan yang akan datang sehingga dapat ditemukan masalah yang ada. Analisis SWOT mengevaluasi keunggulan strategis untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan perusahaan pada saat ini serta merumuskan strategi yang cocok untuk digunakan dalam pengoptimalan strategi daya saing.

Menurut Sumihardjo (2008:8) daya saing merupakan kemampuan suatu perusahaan menguasai, meningkatkan dan mempertahankan posisi dalam pasar. Suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bila memiliki kelebihan dari para pesaingnya dalam menarik konsumen, dan mempertahankan diri atas kekuatan pesaing yang mencoba menekan perusahaan. Kelebihan tersebut dapat berupa: produk yang mampu bersaing dan bertahan dipasar, memberikan pelayanan paling baik, memberikan harga yang terjangkau, memiliki lokasi yang strategis, teknologi yang memadai dan memasarkan produk dengan cepat.

Berdasarkan keterangan dan pembahasan di atas, maka penulis menetapkan kerangka konseptual penelitian sebagai berikut :



1. Pengumpulan Informasi

Penelitian ini diawali dengan pengumpulan informasi seputar kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dikarenakan kedua hal tersebut merupakan titik awal dari berbagai kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan.

2. Analisis Strategi SWOT

Merupakan tahapan yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pada tahap ini akan diketahui berbagai keunggulan strategis perusahaan agar mampu bersaing di era JKN ini.