



Optimalisasi Lembaga Farmasi TNI AL Dalam Produksi Sediaan Farmasi Guna Mendukung Ketahanan Kesehatan



Dandung Ruskar^{1,*}, Shirly Kumala¹, Laili Savitri Noor²

¹Fakultas Farmasi, Universitas Pancasila

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila

*Email: dandunruskar100@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.33369/pendipa.9.1.132-139>

ABSTRACT

RIPIN (National Industrial Development Master Plan) 2015-2035 has placed the Pharmaceutical Industry as one of the priority industries to be developed. Meanwhile, the results of the ASEAN Summit in September 2023 held in Jakarta stated that Indonesia had the lowest score for indicators of drug availability and costs, which was 54.02. The existence of BPJS Kesehatan in 2014 greatly reduced the role and function of the Navy Pharmaceutical Institution as the pharmaceutical industry owned by the TNI AL. Currently, Lafial only produces pharmaceutical preparations for health support whose need is very limited because the state budget received is also reduced. In order to support and increase the availability of medicines in Indonesia, the role and function of Lafial should be utilized. The purpose of this study was to design the right business strategy for Lafial to meet the needs of national medicines while reducing dependence on the state budget through SWOT analysis and QSPM matrix. This was qualitative research using a descriptive analysis approach to further explore the internal and external parameters factors of Lafial. The data collection technique used was triangulation from in-depth interviews and FGDs on key personnel pharmacists as well as questionnaires through Google Forms for all pharmacists outside key personnel and secondary data collection. The results of the study on the strength component score was 2.022; the weakness component was 1.540; the opportunity component was 2.020 and the threat component was 1.673. With these results, Lafial's position is in cell number I of the IE matrix and quadrant I of the SWOT quadrant. The strategy analysis using QSPM provides that the strategy of sharpening market penetration through coordination with the Officials and Heads of the Navy health facilities to use Lafial's finished products has the highest TAS value with a value of 5,611. Then the strategy of developing the market through coordination with the Ministry of Health and the Ministry of Finance to be able to produce and deposit PNBP has a TAS value of 5.204. The last strategy is a strategy to increase operational efficiency through coordination with the state-owned and private pharmaceutical industry through drug toll manufacturing activities with a TAS value of 4.332.

Keywords: SWOT analysis, QSPM matrix, optimization of pharmaceutical preparation production, Indonesian Navy Pharmaceutical Institute.

ABSTRAK

RIPIN (Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional) 2015-2035 telah menempatkan Industri Farmasi sebagai salah satu industri yang menjadi prioritas untuk dikembangkan. Sementara hasil KTT ASEAN pada September 2023 yang diselenggarakan di Jakarta menyatakan bahwa Indonesia memiliki nilai terendah untuk indikator ketersediaan obat-obatan dan biaya yaitu sebesar 54,02. Adanya BPJS Kesehatan pada tahun 2014 membuat peran dan fungsi Lembaga Farmasi TNI AL (Lafial) sebagai industri farmasi milik TNI AL menjadi sangat berkurang. Saat ini Lafial hanya memproduksi sediaan farmasi untuk dukungan kesehatan saja yang kebutuhannya akan sediaan farmasi sangat terbatas dikarenakan APBN yang diterima juga berkurang. Dalam rangka untuk mendukung dan meningkatkan ketersediaan obat-obatan di Indonesia maka peran dan fungsi Lafial seharusnya dapat dimanfaatkan. Tujuan dari penelitian

ini adalah untuk merancang strategi bisnis yang tepat bagi Lafial untuk memenuhi kebutuhan obat-obatan Nasional sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap APBN melalui analisis SWOT dan matriks QSPM. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan secara deskriptif analisis untuk lebih mendalami parameter dalam faktor internal dan eksternal dari Lafial. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah secara triangulasi menggunakan data hasil wawancara mendalam dan FGD terhadap apoteker personel kunci serta kuesioner melalui Google Form terhadap seluruh apoteker di luar personel kunci serta pengumpulan data sekunder. Hasil penelitian atas nilai skor komponen kekuatan adalah sebesar 2,022; komponen kelemahan sebesar 1,540; komponen peluang sebesar 2,020 dan komponen ancaman sebesar 1,673. Dengan hasil tersebut maka posisi Lafial berada pada sel I matriks IE dan kuadran I dari kuadran SWOT. Analisa strategi menggunakan QSPM memberikan bahwa strategi mempertajam penetrasi pasar melalui koordinasi dengan Petinggi dan Kepala faskes TNI AL untuk menggunakan produk jadi Lafial memiliki nilai TAS tertinggi dengan nilai 5,611. Kemudian strategi mengembangkan pasar melalui koordinasi dengan Kementerian Kesehatan dan Kementerian Keuangan untuk dapat menghasilkan dan menyetorkan PNBP memiliki nilai TAS sebesar 5,204. Strategi terakhir adalah strategi meningkatkan efisiensi operasioanl melalui koordinasi dengan industri farmasi BUMN dan swasta melalui kegiatan toll manufacturing obat dengan nilai TAS sebesar 4,332.

Kata kunci: Analisis SWOT, matriks QSPM, optimalisasi produksi sediaan farmasi, Lembaga Farmasi TNI AL.

PENDAHULUAN

KTT ASEAN yang berlangsung dari 5-7 September 2023 berfokus pada ketahanan kesehatan. Ketersediaan obat di Indonesia masih terbatas dan ketergantungan pada impor masih tinggi membuat Indonesia berada di peringkat ke 39 di dunia dalam Indeks Pelayanan Kesehatan dengan nilai 42,99. Indonesia menerima nilai terendah untuk indikator ketersediaan obat-obatan dan biaya dengan nilai 54,02, nilai tertinggi untuk indikator infrastruktur dan profesional medis dengan nilai 64,37 dan nilai terendah untuk indikator kesiapan pemerintah dengan nilai 55,79 (Irawanto et al, 2023).

Kementerian Perindustrian menyebutkan bahwa pertumbuhan industri farmasi di Indonesia memiliki tren market yang positif dan semakin naik. Hal ini terjadi dikarenakan peningkatan pertumbuhan populasi penduduk, naiknya kesadaran masyarakat akan kesehatan dan peningkatan pendapatan masyarakat kelas menengah yang berdampak kepada peningkatan daya beli masyarakat terhadap obat-obatan dan suplemen kesehatan. Dalam Rencana Induk Pengembangan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035, Industri Farmasi menjadi salah satu industri yang menjadi prioritas untuk dikembangkan karena memberikan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) yang tinggi (peringkat kedua) dan akan terus mengalami

peningkatan dari sektor Industri non migas. Salah satu tujuan dalam RIPIN 2015-2035 adalah mewujudkan kemandirian industri melalui peningkatan kekuatan struktur industri yang dapat memberikan daya saing (Kemenperin, 2021).

Lembaga Farmasi TNI AL (Lafial) yang resmi berdiri di tahun 1963 pada mulanya melakukan produksi sediaan farmasi hanya untuk kalangan sendiri. Pada tahun 2014 dimana Pemerintah mulai memberlakukan sistem Jaminan Kesehatan Nasional melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan mengakibatkan fungsi dan peran Lafial secara perlahan mulai berkurang. Fungsi dan peran Lafial yang semula memproduksi sediaan farmasi untuk pelayanan kesehatan dan dukungan kesehatan di lingkungan TNI-AL, saat ini hanya memproduksi sediaan farmasi untuk dukungan kesehatan saja yang kebutuhannya akan sediaan farmasi sangat terbatas.

Berdasarkan pernyataan di atas, maka sangat diperlukan upaya untuk mengembalikan dan meningkatkan fungsi serta peran Lafial dalam memproduksi sediaan farmasi. Optimalisasi Lafial diharapkan dapat mengurangi ketergantungan terhadap APBN sekaligus meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di fasilitas kesehatan melalui upaya pemenuhan kebutuhan sediaan farmasi. Dalam rangka

optimalisasi Lafial, diperlukan strategi yang tepat menggunakan analisa yang tepat juga.

Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Strength*) pertama kali diperkenalkan oleh Albert Humphrey dengan membandingkan faktor internal dan eksternal suatu perusahaan. Asumsi dasar dari analisis ini adalah bagaimana meminimalkan kelemahan dan ancaman menggunakan strategi yang dinilai (Van Assen, Van den Berg & Pietersma, 2015). Penentuan strategi dari analisis SWOT dalam penelitian ini lebih lanjut ditentukan menggunakan matrik SWOT dan matrik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif secara deskriptif analisis yang dilakukan di Lembaga Farmasi TNI AL Drs. Mochamad Kamal. Metode penelitian kualitatif memberikan suatu asumsi bahwa ciri satu masalah akan berlainan dari yang lain, sehingga memerlukan penggunaan metode analisis yang lebih terperinci, yaitu metode yang digunakan untuk melakukan penyelidikan atas masalah berdasarkan kasus per kasus (Sugiyono, 2015). Peneliti menggunakan tehnik deskriptif analisis untuk lebih mendalami poin dalam faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh Lafial sebagai produsen sediaan farmasi saat dilakukan penelitian (Hardani, 2020).

Penelitian dilakukan pada bulan Januari-April 2025. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh Apoteker baik Militer dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berdinasi lebih dari 1 (satu) tahun di Lembaga Farmasi TNI AL dan bersedia berkontribusi dalam penelitian. Narasumber yang digunakan adalah personel kunci Apoteker Lafial yang memiliki jabatan sebagai Kepala baik Kepala Lembaga Farmasi dan seluruh Kepala Bagian. Secara keseluruhan, jumlah Apoteker yang berdinasi di Lembaga Farmasi TNI AL adalah sebanyak 13 personel dan terdapat 5 personel yang berprofesi sebagai *Key Person* yang menjabat sebagai Kepala.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara baik wawancara terstruktur melalui Google Form, wawancara tidak terstruktur dan *Focus Group Decission* (FGD). Keabsahan data menggunakan metode triangulasi

melalui pengumpulan data sekunder. Peneliti menggunakan teknik analisis data menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014) sebagai rancangan kajian data dimana proses menganalisis suatu data dilaksanakan pada saat berlangsungnya proses perolehan data dan selesai setelah data terkumpul dalam kurun waktu tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fungsi Analisis SWOT adalah untuk melakukan analisa tentang kekuatan dan kelemahan yang dipunya melalui kajian mendalam terhadap kondisi internal serta melakukan kajian tentang peluang dan ancaman melalui kajian terhadap kondisi eksternal (Afif dan Bambang, 2019).

QSPM ditujukan untuk menilai daya tarik rata-rata dari seluruh rencana yang dibuat berpedoman pada faktor kesuksesan utama dari dalam dan luar organisasi (Wardhana, 2021). Banyaknya rencana yang dapat dikaji atau banyaknya gerbong rencana yang dapat dideteksi serentak memakai QSPM adalah tidak terbatas (David, 2009).

1. Pembobotan Faktor Internal dan Eksternal

Pada komponen kekuatan (S), budaya organisasi yang kuat memiliki nilai bobot yang paling tinggi yaitu dengan nilai 0,147. Kemudian berikutnya adalah memiliki sertifikat CPOB dan produk telah ber-NIE memiliki nilai bobot yang sama yaitu dengan nilai 0,118. Harga produk yang bersaing dan *idle capacity* tinggi sama-sama mendapatkan nilai bobot yang paling rendah yaitu 0,088.

Budaya organisasi adalah rangkaian nilai-nilai dan norma-norma yang membentuk karakter unik suatu organisasi dengan tujuan untuk mengubah pola perilaku kerja dan membedakannya dari entitas lainnya. Budaya organisasi berfungsi sebagai kekuatan utama suatu organisasi karena budaya yang kokoh mampu meningkatkan produktivitas, kolaborasi antar tim, kepercayaan di antara anggota dan membantu organisasi untuk beradaptasi dengan lebih baik.

Dalam TNI terdapat pedoman yang disebut dengan *core values* atau nilai inti yang harus dijunjung tinggi dan di aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari meliputi: *Sapta Marga*,

Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI, Azas-azas Kepemimpinan TNI. Sedangkan dalam TNI AL terdapat budaya organisasi lainnya yang menjadi ciri khas dari TNI AL yaitu “Trisila TNI AL” yang merupakan *sub culture* dari budaya organisasi TNI sebagai nilai tambahan dalam tubuh TNI AL yang mulai ditanam dan dibentuk dari pendidikan dasar militer pertama.

Pada komponen kelemahan (W), nilai bobot tertinggi adalah status masih subsatker dengan nilai sebesar 0,147. Lembaga Farmasi TNI AL merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Dinas Kesehatan TNI AL dimana posisi Lafial dengan UPT lainnya seharusnya sejajar. Namun kenyataannya adalah bahwa Lafial masih merupakan subsatker sedangkan UPT lainnya seperti Rumah Sakit, Lembaga Kedokteran Gigi dan Lembaga Kesehatan Kelautan TNI AL adalah satker. Subsater berarti unit kerja tersebut berada satu tingkat di bawah Satuan Kerja (Satker), dalam hal ini Rumah Sakit dr MintoHardjo adalah satker dari Lafial. Sedangkan Satker (Satuan Kerja) adalah Instansi Pengguna Anggaran di lingkungan Kementerian Pertahanan (Kemenhan) dan TNI yang mengelola Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan melaksanakan kegiatan belanja negara.

APBN juga tidak dapat diterima secara langsung oleh Lafial dikarenakan Lafial masih sebagai subsatker dan belum memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) sendiri serta akun Bank. Kelemahan ini sangatlah merugikan Lafial dimana selain menerima anggaran yang tidak utuh, kendala lain adalah kesulitan dalam pengadaan bahan baku obat dan bahan baku lainnya. Pengadaan bahan baku obat dan bahan baku lainnya harus melalui Rumah Sakit berdasarkan persyaratan dan perundangan yang berlaku.

Pada komponen peluang (O), adanya dukungan dari faskes TNI AL memiliki nilai bobot yang paling tinggi yaitu 0,156 dikarenakan parameter ini adalah penting bagi produk Lafial untuk dapat berada pada pasar. Lafial mendapat dukungan atas produk yang dibuat dari fasilitas kesehatan TNI AL terutama Rumah Sakit kelas 1 dan kelas 2 seperti Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan, Surabaya; Rumah Sakit TNI AL dr. MintoHardjo, Jakarta; Rumah Sakit Marinir Cilandak, Jakarta; Rumah Sakit

TNI AL dr. Mianto, Tanjung Pinang dan Rumah Sakit Gigi dan Mulut, Jakarta. Dukungan tersebut berasal dari Kepala Rumah Sakit dan Kepala Instalasi Farmasi yang mengharapkan kehadiran obat jadi Lafial. Selain mendapat dukungan dari Rumah Sakit besar di TNI AL, Lafial juga mendapat dukungan dari Lembaga Kedokteran Gigi (Ladokgi) R.E. Martadinata, Jakarta dan Yos Soedarso, Makasar.

Tabel 1. Bobot Faktor Internal dan Eksternal

	Komponen	TS	Bobot
S	Budaya organisasi yang kuat	5	0,147
	Harga produk yang bersaing	3	0,088
	<i>Idle capacity</i> tinggi	3	0,088
	Memiliki sertifikat CPOB	4	0,118
	Produk telah ber-NIE	4	0,118
W	Anggaran terbatas	3	0,088
	Status masih subsatker	5	0,147
	Turnover personel tinggi	2	0,059
	SDM terbatas	3	0,088
	Pengalaman bisnis rendah	2	0,059
	Sub Total	34	1
O	Dukungan faskes TNI AL	5	0,156
	Tingginya kebutuhan obat	4	0,125
	Kepercayaan keluarga TNI AL	3	0,094
	Kerjasama <i>stake holder</i>	3	0,094
	Kondisi industri BUMN	2	0,063
T	Produk kompetitor	2	0,063
	Kesulitan pengadaan BBO	3	0,094
	BBO dari <i>stake holder</i>	3	0,094
	Dinamika regulasi BPOM	3	0,094
	Nama paten belum terlindungi	4	0,125
	Sub Total	32	1

Keterangan = TS (Tingkat Signifikan).

Pada komponen ancaman (T), nama paten produk belum terlindungi mendapat nilai bobot paling tinggi yaitu sebesar 0,125. Risiko terbesar dari merek dagang yang tidak terdaftar atau terlindungi adalah potensi terjadinya sengketa hukum dimana siapa pun dapat mengklaim hak atas merek tersebut, bahkan mendaftarkannya terlebih dahulu atas nama mereka. Risiko terbesar lainnya adalah munculnya produk obat palsu atas produk Lafial yang tentu saja kejadian ini sangatlah merugikan.

Memberikan parameter nama paten belum terlindungi dengan nilai bobot tertinggi sudah sangat sesuai dan menjadi ancaman yang paling penting kedepannya. Parameter ini sebenarnya sangat mudah dan sederhana untuk diselesaikan

namun komitmen Lafial untuk menuju ke arah sana masih sangat rendah dan kendala anggaran yang juga masih terbatas.

2. Rating Faktor Internal dan Eksternal Lafial

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada personel Apoteker Lafial melalui *Google Form*, nilai rating faktor internal untuk komponen kekuatan (S) memberikan hasil bahwa budaya organisasi yang kuat dan produk telah ber-NIE memiliki nilai rating paling tinggi yang sama-sama mendapatkan nilai sebesar 3,85.

Hal ini menandakan bahwa personel Apoteker Lafial menyadari betapa pentingnya mempertahankan budaya organisasi. Semakin banyak personel Lafial mengakui budaya organisasi tersebut maka semakin kuat juga budaya organisasi itu. Semakin kuat budaya organisasi maka semakin besar juga pengaruhnya kepada personel dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selain budaya organisasi yang kuat, rating tertinggi juga diberikan kepada parameter produk obat Lafial sudah ber-NIE dengan nilai rating yang sama yaitu sebesar 3,85. Rating yang tinggi ini menandakan tingginya kesadaran apoteker Lafial akan pentingnya memproduksi obat yang memenuhi persyaratan mutu, aman dan berkhasiat sebelum diedarkan ke masyarakat. Apoteker Lafial juga sadar akan pentingnya dalam memenuhi dan mematuhi peraturan yang ada saat ini terkait mutu suatu obat. Produk obat yang sudah ber-NIE ibarat seperti peluru untuk dapat bertempur dalam pasar bisnis farmasi.

Tabel 2. Rating Faktor Internal dan Eksternal

	Komponen	Rating
S	Budaya organisasi yang kuat	3,85
	Harga produk yang bersaing	3,08
	<i>Idle capacity</i> tinggi	3,46
	Memiliki sertifikat CPOB	3,62
	Produk telah ber-NIE	3,85
W	Anggaran terbatas	3,62
	Status masih subsatker	3,62
	Turnover personel tinggi	3,38
	SDM terbatas	3,31
	Pengalaman bisnis rendah	3,38
O	Dukungan faskes TNI AL	3,85
	Tingginya kebutuhan obat	4,00
	Kepercayaan keluarga TNI AL	3,85
	Kerjasama <i>stake holder</i>	3,69

	Kondisi industri BUMN	3,38
	Produk kompetitor	3,38
	Kesulitan pengadaan BBO	3,69
T	BBO dari <i>stake holder</i>	3,62
	Dinamika regulasi BPOM	3,46
	Nama paten belum terlindungi	3,62

Pada faktor internal untuk komponen kelemahan (W), nilai rating tertinggi adalah anggaran terbatas dan status masih subsatker dengan nilai yang sama besar yaitu sebesar 3,62. Hampir sama dengan pembobotan yang menempatkan parameter status masih menjadi subsatker pada posisi tertinggi. Hal ini juga berarti bahwa apoecker Lafial merasa sangat penting untuk merubah status Lafial menjadi satker seperti yang lainnya.

Dengan menjadi satker, Lafial akhirnya memiliki keleluasaan untuk mengelola keuangan sendiri dan dapat melakukan pengadaan bahan baku sendiri. Parameter anggaran terbatas juga berada pada peringkat yang sama karena memang anggaran yang ada saat ini masih dirasa belum cukup mampu untuk mendukung kegiatan rutin operasional Lafial apalagi untuk menjadi optimal.

Hasil nilai rating komponen faktor eksternal untuk peluang (O), nilai rating tertinggi adalah tingginya kebutuhan obat dari faskes TNI AL dengan nilai sebesar 4 dan terendah adalah kondisi industri farmasi BUMN saat ini dengan nilai sebesar 3,38. Kebutuhan obat yang tinggi berdampak terhadap kapasitas produksi dimana akan terjadi peningkatan volume, pendapatan dan perluasan pasar. Berbeda dengan pemikiran apoteker kunci Lafial yang memberikan nilai bobot lebih kepada parameter adanya dukungan. Hal ini disebabkan karena pemenuhan kebutuhan obat di faskes TNI AL dapat dilakukan oleh industri farmasi lainnya. Apabila tidak ada dukungan maka kecil kemungkinan produk obat Lafial dapat berada di faskes TNI AL.

Untuk komponen ancaman (T), kesulitan dalam pengadaan bahan baku memiliki nilai rating tertinggi yaitu sebesar 3,69. Nilai rating yang tinggi ini tentunya memiliki hubungan dengan komponen kelemahan yaitu status Lafial yang masih subsatker. Dikarenakan lebih banyak responden yang bukan merupakan personel kunci dan berhadapan langsung dengan kondisi di lapangan, maka tidak heran apabila nilai

parameter kesulitan dalam pengadaan bahan baku memiliki nilai rating paling tinggi. Apoteker di luar personel kunci juga sepatat untuk memberikan nilai rating paling rendah terhadap parameter adanya produk kompetitor. Nilai rating untuk parameter ini adalah sebesar 3,38

3. Matrik Internal-Eksternal

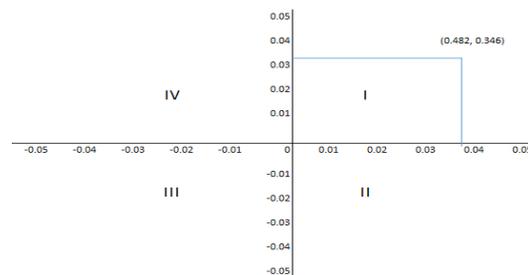
Setelah nilai IFE dan EFE diperoleh maka diaplikasikan ke dalam matrik IE dimana nilai IFE sebagai absis (X) dan EFE sebagai ordinat (Y). Hasil selisih antara komponen kekuatan dengan kelemahan yaitu 0,482 sebagai sumbu X (absis) dan hasil selisih antara peluang dengan ancaman yaitu 0,346 sebagai sumbu Y (ordinat).

Tabel 3. Nilai Skor Faktor Internal dan Eksternal

	Komponen	Skor
S	Budaya organisasi yang kuat	0,566
	Harga produk yang bersaing	0,271
	Idle capacity tinggi	0,304
	Memiliki sertifikat CPOB	0,427
	Produk telah ber-NIE	0,454
	Sub Total	2,022
W	Anggaran terbatas	0,319
	Status masih subsatker	0,532
	Turnover personel tinggi	0,199
	SDM terbatas	0,291
	Pengalaman bisnis rendah	0,199
	Sub Total	1,540
	Total (IFE)	3,562
	Selisih	0,482
O	Dukungan faskes TNI AL	0,602
	Tingginya kebutuhan obat	0,500
	Kepercayaan keluarga TNI AL	0,361
	Kerjasama stake holder	0,346
	Kondisi industri BUMN	0,211
	Sub Total	2,020
T	Produk kompetitor	0,211
	Kesulitan pengadaan BBO	0,346
	BBO dari stake holder	0,339
	Dinamika regulasi BPOM	0,324
	Nama paten belum terlindungi	0,453
	Sub Total	1,673
	Total (EFE)	3,693
	Selisih	0,346



Gambar 1. Matrik IE.



Gambar 2. Kuadran SWOT.

Hasil dari matrik IE dan kuadran SWOT menunjukkan bahwa posisi Lafial berada pada sel 1 matrik IE dan kuadran 1 dari kuadran SWOT. Strategi pada sel I matriks Internal-Eksternal (IE) adalah memanfaatkan kekuatan internal untuk mengejar peluang eksternal yang berarti Lafial memiliki kekuatan internal yang kuat dan menghadapi peluang eksternal yang besar, maka strategi yang cocok digunakan oleh Lafial adalah strategi intensif dan terintegrasi.

Dalam kuadran SWOT ditemukan hasil bahwa hasil selisih berada pada kuadran 1 dan menurut Rangkuti (1998) merupakan kondisi kuadran yang menguntungkan Lafial dimana hubungan kekuatan dan peluang adalah kuat dan saling melengkapi dan Lafial dapat menerapkan startegi pertumbuhan yang agresif. Lafial memiliki sumber daya dan kompetensi inti yang kuat yang didukung dengan lingkungan eksternal yang menawarkan banyak kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan. Strategi yang dapat digunakan pada kuadran I adalah fokus kepada ekspansi.

4. Analisis Strategi Matrik SWOT

Dari hasil posisi Lafial yang berada pada sel 1 dari matriks IE dan terletak pada kuadran I dari kuadran SWOT, maka pembahasan FGD lebih memberikan fokus terhadap strategi-

strategi S-O yang agresif yang mendukung pertumbuhan dan berkembang secara agresif. Selain itu, apabila nilai skor kekuatan jika ditambahkan dengan nilai skor peluang maka hasilnya lebih besar dari penjumlahan dengan yang lainnya. Strategi yang dapat dikembangkan dan aplikatif oleh Lafial berdasarkan hasil FGD adalah dengan melakukan pengembangan pasar, mempertajam penetrasi pasar dan meningkatkan efisiensi operasional.

Berdasarkan hasil FGD dengan Kepala Lembaga dan seluruh Kepala Bagian Lafial maka dapat dirumuskan beberapa strategi S-O yang efektif, efisien dan aplikatif bagi Lafial. Strategi tersebut diantaranya adalah: a) Mengembangkan pasar melalui koordinasi dengan Kementerian Kesehatan dan Kementerian Keuangan untuk dapat menghasilkan dan menyetorkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP); b) Mempertajam penetrasi pasar melalui koordinasi dengan Kepala Staf TNI AL, Kepala Dinas Kesehatan TNI AL dan Kepala faskes TNI AL untuk menggunakan produk jadi Lafial dan c) Meningkatkan efisiensi operasional melalui koordinasi dengan industri farmasi BUMN dan swasta melalui kegiatan *toll manufacturing* obat.

5. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Lafial*

Setelah mendapatkan alternatif strategi S-O yang efektif, efisien dan aplikatif bagi Lafial maka melalui FGD ditentukan nilai daya tarik (*Attractive Score* = AS). Nilai daya tarik ditentukan dengan menyandingkan tiap komponen dalam faktor internal dan eksternal secara satu per satu dengan memberikan pertanyaan apakah komponen tersebut mempengaruhi strategi S-O atau tidak. Rentang nilai daya tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = sangat menarik. Nilai total daya tarik (TAS) tiap komponen adalah dengan mengalikan nilai daya tarik dengan nilai bobot yang sudah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan hasil FGD terhadap penentuan nilai total daya tarik (TAS) dari strategi terhadap tiap parameter dalam SWOT, strategi mempertajam penetrasi pasar memberikan nilai TAS paling tinggi yaitu sebesar 5,611 kemudian diikuti dengan strategi pengembangan pasar dengan nilai TAS 5,204

dan peningkatan efisiensi operasional dengan nilai TAS 4,332.

Nilai TAS strategi mempertajam penetrasi pasar tinggi dikarenakan didukung dengan budaya organisasi yang tinggi yang merupakan komponen kekuatan paling tinggi, dukungan dari faskes TNI AL dan tingginya kebutuhan obat yang merupakan komponen peluang tertinggi. Menurut Setyorini, Effendi dan Santoso (2016) menyebutkan bahwa skor TAS tertinggi adalah strategi pilihan terbaik untuk dapat di aplikasikan dan harus dicermati dalam kajian ini bahwa QSPM hanya digunakan untuk mengurutkan prioritas strategi dalam satu set alternatif.

Strategi peningkatan penetrasi pasar dengan menjadikan Lafial sebagai satker melalui validasi organisasi melewati serangkaian tahapan uji yang disebut dengan uji naskah akademik (nasmik). Proses validasi organisasi di lingkungan TNI AL bisa membutuhkan waktu tahunan terlebih bila terdapat pergantian pejabat teras. Koperasi TNI AL yang nantinya menjadi distributor tunggal atas produk obat Lafial tentunya juga harus memiliki sertifikat Cara Distribusi Obat yang Baik (CDOB). Menjadikan koperasi TNI AL sebagai distributor tunggal obat Lafial juga memerlukan waktu dalam pengurusan sertifikat CDOB dan biaya untuk perbaikan sarana prasarana gudang koperasi.

Strategi pengembangan pasar melalui transformasi Lafial menjadi subsatker yang dapat menghasilkan dan menyetorkan PNBP ke kas Negara dengan mencantumkan produk obat Lafial ke dalam e-katalog BPJS Kesehatan juga membutuhkan proses yang tidak mudah dan waktu yang cukup panjang hingga mendapat persetujuan dari Kementerian Keuangan dan Kementerian Kesehatan.

Strategi berikutnya adalah meningkatkan efisiensi operasional Lafial melalui kegiatan *toll manufacturing* dari industri farmasi lainnya. Strategi ini lebih aplikatif dikarenakan tidak membutuhkan waktu yang lama dan proses yang berbelit. Yang menjadi kendala dari strategi ini adalah kinerja dari mesin produksi Lafial apakah dapat memenuhi besaran *bets* produksi dari industri farmasi lain dikarenakan *idle capacity* yang berkepanjangan dan bentuk kerjasama harus saling menguntungkan satu sama lain.

KESIMPULAN

Perumusan strategi menggunakan matrik SWOT dalam optimalisasi Lafial dalam produksi sediaan farmasi guna mendukung ketahanan kesehatan memberikan hasil strategi S-O yang agresif dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Sedangkan perumusan strategi menggunakan matrik QSPM memberikan hasil bahwa strategi mempertajam penetrasi pasar melalui koordinasi dengan Petinggi dan Kepala faskes TNI AL untuk menggunakan produk jadi Lafial merupakan strategi yang efektif, efisien dan aplikatif bagi Lafial agar optimal dalam produksi sediaan farmasi guna mendukung ketahanan kesehatan. agar ketersediaan obat nasional tercapai sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap APBN.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif Salim, M., & Bambang Siswanto, A. (2019). Analisis SWOT dengan metode kuesioner. Semarang: Pilar Nusantara.
- David, M., David, F., & David, F. (2009). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal*, 8.
- Hardani (2020). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Irawanto, D. S., Gunawan, H., Rusli, M., Hasyiyati, A., & Megarani, A. (2023). Rentannya Ketahanan Kesehatan Indonesia. Jakarta: Datanesia.
- Kemenperin. (2021). Membangun Kemandirian Industri Farmasi Nasional. Jakarta: Pusdatin.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3 ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Rangkuti, F. (1998). Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5 (1), 46-53.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan: (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Van Assen, M., Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2015). Key Management Models: The 60+ models every manager needs to know (3 ed.). London: Pearson Education Limited.
- Wardhana, A. (2021). Analisis Strategi (SPACE, BCG, IE, GS dan QSPM). Bandung: Media Sains Indonesia.