



Rancangan Strategi Lembaga Farmasi TNI AL Dalam Memasuki Pasar Farmasi Nasional



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

¹ Fakultas Farmasi, Universitas Pancasila

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pancasila

*Email: dandungruskar100@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.33369/pendipa.9.1.240-249>

ABSTRACT

The growth of the pharmaceutical market in Indonesia provides a positive trend. It is increasing along with the increase in population, public awareness of health, and people's purchasing power. Supported by the government's seriousness to improve services in the health sector, making the pharmaceutical industry one of the priority non-oil and gas industries and included in the National Industrial Development Master Plan (RIPIN) 2015-2035. This positive market growth is in stark contrast to the current growth of the pharmaceutical industry. According to data from the Central Statistics Agency (BPS), the pharmaceutical industry in Indonesia has experienced very slow growth, namely by 0.7% in 2022 and by 0.1% in 2023. The ASEAN Summit in September 2023 also placed Indonesia as a country with the lowest score for the availability of medicines. The Navy Pharmaceutical Institute (Lafial) as a pharmaceutical industry owned by the Navy has great potential to be utilized. Moreover, Lafial's current condition requires increasing production capacity to get other budgets apart from the state budget by participating in the Indonesian pharmaceutical market. This research aims to obtain a business strategy for Lafial to be able to participate in the Indonesian pharmaceutical market and despite the current less conducive conditions. This research uses SWOT analysis as a method which is then followed by using the QSPM matrix. This research is a qualitative descriptive analysis to explore the components of internal and external factors owned by Lafial. The data used are data obtained from interviews, FGDs, questionnaires, and secondary data. This study provides results on the strength component score value of 1.50; the weakness component is 1.98; the opportunity component is 2.08 and the threat component is 1.67. With these results, Lafial's position is in quadrant III of the SWOT quadrant. A strategy analysis using QSPM gave the result that the market switch strategy by improving other functions other than production gave the highest TAS value of 5.05. The second strategy is increasing production capacity through toll manufacturing activities with a TAS value of 4.89. The third strategy is building cooperation with the TNI Navy cooperative with a TAS value of 4.81 and the last strategy is to transform into a sub-task force that can deposit PNBPN with a TAS value of 4.22.

Keywords: SWOT analysis, QSPM matrix, The Navy Pharmaceutical Institute, Business Strategy.

ABSTRAK

Pertumbuhan pasar farmasi di Indonesia memberikan tren yang positif dan semakin meningkat seiring dengan peningkatan populasi, peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan serta peningkatan daya beli masyarakat. Di dukung dengan keseriusan pemerintah untuk meningkatkan pelayanan di sektor kesehatan menjadikan industri farmasi sebagai salah satu

industri non-migas prioritas dan masuk dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035. Pertumbuhan pasar yang positif ini ternyata secara nyata kontras dengan pertumbuhan industri farmasi saat ini. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan industri farmasi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat lambat yaitu sebesar 0,7 % di tahun 2022 dan sebesar 0,1% di tahun 2023. Dalam KTT ASEAN pada September 2023 juga menempatkan Indonesia sebagai negara dengan nilai terendah untuk ketersediaan obat-obatan. Lembaga Farmasi TNI AL (Lafial) sebagai industri farmasi milik TNI AL berpotensi besar untuk dapat dimanfaatkan. Terlebih lagi bahwa kondisi Lafial saat ini membutuhkan peningkatan kapasitas produksi untuk mendapatkan anggaran lainnya selain dari APBN dengan turut berpartisipasi dalam pasar farmasi Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis bagi Lafial untuk dapat berpartisipasi dalam pasar farmasi Indonesia dan terlepas dari kondisi yang kurang kondusif saat ini. Pisau analisis menggunakan analisis SWOT yang kemudian dilanjutkan dengan menggunakan matriks QSPM. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif analisis agar lebih mendalami komponen-komponen faktor internal dan eksternal yang dimiliki Lafial. Data yang digunakan adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara, FGD, kuesioner serta data sekunder. Penelitian ini memberikan hasil atas nilai skor komponen kekuatan adalah sebesar 1,50; komponen kelemahan sebesar 1,98; komponen peluang sebesar 2,08 dan komponen ancaman sebesar 1,67. Dengan hasil tersebut maka posisi Lafial berada pada kuadran III dari kuadran SWOT. Analisa strategi menggunakan QSPM memberikan hasil bahwa strategi beralih pasar dengan meningkatkan fungsi lainnya selain produksi memberikan nilai TAS tertinggi yaitu sebesar 5,05. Urutan kedua adalah strategi meningkatkan kapasitas produksi dengan melakukan kegiatan *toll manufacturing* dengan nilai TAS sebesar 4,89. Urutan ketiga yaitu strategi membangun kerjasama dengan koperasi TNI AL dengan nilai TAS sebesar 4,81 dan urutan terakhir adalah strategi menjadi subsatker yang dapat menyetorkan PNBK dengan nilai TAS sebesar 4,22.

Kata kunci: Analisis SWOT, matriks QSPM, Lembaga Farmasi TNI AL, Strategi Bisnis.

PENDAHULUAN

Indonesia dengan jumlah penduduk yang mencapai sekitar 270 juta jiwa menjadi salah satu alasan terjadinya pertumbuhan bisnis yang positif. Begitu juga bagi bisnis farmasi yang menempatkan Indonesia sebagai pasar farmasi terbesar di wilayah Asia Tenggara. Didukung dengan keseriusan pemerintah untuk meningkatkan derajat kesehatan, meningkatnya kesadaran masyarakat Indonesia akan kesehatan dan meningkatnya daya beli masyarakat menjadikan pasar farmasi Indonesia akan semakin tumbuh melesat (i3L, 2022).

Bahkan industri farmasi menjadi salah satu industri non migas yang mendapat perhatian khusus pemerintah dan termasuk ke dalam Rencana Induk Pengembangan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035 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).

Namun, pertumbuhan pasar yang positif ini bertolak belakang dengan kondisi ketersediaan obat di Indonesia. Dalam KTT ASEAN yang berlangsung dari 5-7 September 2023 berfokus pada ketahanan kesehatan menyebutkan Indonesia berada di peringkat ke-39 dalam Indeks Pelayanan Kesehatan. Indonesia juga memperoleh nilai terendah untuk indikator ketersediaan obat-obatan dan biaya dengan nilai 54,02 dikarenakan ketersediaan obat di Indonesia masih terbatas dan tingginya ketergantungan pada impor (Irawanto et al, 2023).

Selain itu, menurut data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan industri farmasi di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat lambat yaitu sebesar 0,7 % di tahun 2022 dan sebesar 0,1% di tahun 2023 dan tercatat hanya 11 perusahaan farmasi yang mengalami peningkatan penjualan sebesar 6,9 trilyun di tahun 2024 (Rofiyandi, 2024).

Dalam rangka meningkatkan pertumbuhan industri farmasi lokal, salah satu upaya yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian (Kemenperin) adalah meningkatkan kapasitas produksi lokal dengan peningkatan fasilitas dan kemampuan produksi industri farmasi lokal (Izza, 2025). Sejalan dengan strategi Kemenperin, terdapat industri farmasi non-BUMN yang berpotensi untuk ditingkatkan. Salah satunya adalah Lembaga Farmasi TNI AL (Lafial) yang masih belum sepenuhnya dimanfaatkan dan justru mengalami penurunan kapasitas produksi.

Lembaga Farmasi TNI AL (Lafial) yang resmi berdiri di tahun 1963 pada mulanya melakukan produksi sediaan farmasi untuk memenuhi kebutuhan obat di fasilitas kesehatan (faskes) milik TNI AL. Pada tahun 2014 dimana sistem Jaminan Kesehatan Nasional melalui Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan mulai diberlakukan, mengakibatkan fungsi dan peran Lafial secara perlahan mulai berkurang. Hal ini disebabkan karena faskes-faskes TNI AL diwajibkan untuk berpartisipasi mendukung BPJS Kesehatan dengan menggunakan obat-obatan yang disediakan oleh BPJS Kesehatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Lembaga Farmasi TNI AL (Kalafial) ditemukan suatu kenyataan bahwa dampaknya adalah berkurangnya Anggaran Pemerintah Belanja Negara (APBN) tahunan yang diterima oleh Lafial. Menurut data yang diperoleh dari Bagian Material Kesehatan Lafial, APBN yang diterimakan oleh Lafial di tahun 2008 dan tahun 2009 bisa mencapai sekitar 4,4 Miliar tiap tahun sedangkan di tahun 2019 mencapai 785 juta rupiah dan bahkan di tahun 2025 hanya memperoleh 300 juta rupiah. Selain itu, di tahun 2014, Lafial sama sekali tidak mendapatkan APBN. Dampak lainnya adalah penurunan

kapasitas produksi tahunan sehingga *idle capacity* mesin produksi Lafial meningkat hingga mencapai 80% lebih.

Dalam rangka mendukung upaya Kemenperin, maka diperlukan upaya untuk dapat mengembalikan fungsi serta peran Lafial dalam memproduksi sediaan farmasi. Upaya yang diharapkan adalah melalui perumusan strategi yang dapat meningkatkan kapasitas produksi Lafial sekaligus mengurangi ketergantungan Lafial terhadap APBN. Secara tidak langsung strategi ini akan membawa Lafial turut serta berpartisipasi dalam pasar farmasi di Indonesia. Penggunaan strategi bisnis merupakan langkah yang tepat bagi Lafial dengan memanfaatkan tren positif pasar farmasi saat ini. Salah satu faktor pendukungnya adalah harga dari produk farmasi Lafial yang dapat bersaing dalam pasar farmasi Nasional.

Untuk mendapatkan strategi bisnis yang sesuai, membutuhkan perumusan strategi menggunakan analisa bisnis yang tepat. Salah satu analisis bisnis yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan analisis strategi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Strength*). Analisa SWOT 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 (Setyorini, 2016). Penentuan strategi dari analisis SWOT dalam penelitian ini lebih lanjut ditentukan menggunakan matrik SWOT dan matrik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Banyak penelitian yang juga menggunakan analisis SWOT sebagai pisau analisis yang kemudian dilanjutkan menggunakan QSPM untuk mendapatkan strategi pilihan. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Shartykasary (2025) yang meneliti tentang strategi Lembaga Farmasi Biovak TNI untuk dapat masuk ke dalam pasar farmasi Indonesia. Hasilnya adalah strategi yang fokus kepada pembentukan organisasi marketing secara digital melalui *e-commerce* adalah strategi yang tepat (Shartykasary, 2025).

Berdasarkan pernyataan di atas, maka peneliti bermaksud untuk merumuskan strategi

agar terjadi peningkatan kapasitas produksi bagi Lafial sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap APBN menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Penggunaan analisis SWOT bagi Lafial sangat cocok dikarenakan hasil dari analisis ini dapat memberikan rekomendasi bagi Lafial yang baru akan memulai bisnis untuk dapat mengenali kekuatan, kelemahan, peluang serta potensi ancaman yang ada. Diharapkan melalui analisis strategi menggunakan SWOT yang kemudian matrik QSPM dapat diperoleh output strategi yang tepat bagi Lafial ke depannya agar produk farmasi Lafial dapat memiliki daya saing serta dapat mengurangi ketergantungan akan APBN sehingga kegiatan operasional Lafial dapat berjalan dengan baik.

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 dilaksanakan pada bulan Januari-Mei 2025. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah personel Lafial dengan profesi Apoteker baik Militer dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan berdinis lebih dari 1 (satu) tahun serta berkenan berkontribusi dalam penelitian. Jumlah Apoteker yang berdinis di Lembaga Farmasi TNI AL adalah sebanyak 13 (tigabelas) personel. Sebagai narasumber dari penelitian ini adalah Apoteker personel kunci Lafial yang menjabat sebagai Kepala baik Kepala Lembaga Farmasi dan seluruh Kepala Bagian dan terdapat 5 (lima) personel kunci.

Data yang ada diperoleh 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, David & 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 0,19. Harga produk yang bersaing dan idle capacity tinggi sama-sama mendapatkan nilai bobot yang paling rendah yaitu 0,088. Pada komponen kelemahan (W), nilai bobot tertinggi adalah status masih subsatker dengan nilai sebesar 0,19, kemudian diikuti anggaran terbatas dan SDM terbatas dengan nilai bobot masing-masing adalah 0,12. Nilai bobot paling rendah dari komponen kelemahan yaitu turnover personel tinggi serta pengalaman bisnis rendah yang sama-sama memiliki nilai 0,07.

Pada komponen peluang (O), adanya dukungan dari faskes TNI AL memiliki nilai bobot yang paling tinggi yaitu 0,16. Kemudian tingginya kebutuhan obat di faskes TNI AL mendapatkan nilai bobot sebesar 0,13. Berikutnya adalah adanya kepercayaan produk

dari keluarga TNI AL dan memiliki kerjasama dengan stake holder yang masing-masing mendapatkan nilai bobot yang sama yaitu 0,09. Nilai bobot dari komponen peluang yaitu kondisi industri farmasi BUMN saat ini dengan nilai tingkat signifikan sebesar 0,06.

Tabel 1. Bobot Faktor Internal dan Eksternal

	Komponen	TS	Bobot
S	Budaya organisasi yang kuat	5	0,19
	Harga produk yang bersaing	3	0,12
	Idle capacity tinggi	3	0,12
W	Anggaran terbatas	3	0,12
	Status masih subsatker	5	0,19
	Turnover personel tinggi	2	0,07
	Personel terbatas	3	0,12
	Pengalaman bisnis rendah	2	0,07
	Sub Total	26	1
O	Dukungan faskes TNI AL	5	0,16
	Tingginya kebutuhan obat	4	0,14
	Kepercayaan produk	3	0,09
	Kerjasama stake holder	3	0,09
	Kondisi industri BUMN	2	0,06
T	Produk kompetitor	2	0,06
	Kesulitan pengadaan BBO	3	0,09
	BBO dari stake holder	3	0,09
	Dinamika peraturan BPOM	3	0,09
	Nama paten belum terlindungi	4	0,13
	Sub Total	32	1

Ket = TS (Tingkat Signifikan).

Pada komponen ancaman (T), nama paten produk belum terlindungi mendapat nilai bobot paling tinggi yaitu sebesar 0,14. Berikutnya adalah kesulitan dalam pengadaan bahan baku, bahan baku diadakan oleh stake holder dan dinamika regulasi BPOM sama-sama mendapatkan nilai bobot sebesar 0,09. Nilai bobot terendah pada komponen ancaman adalah produk kompetitor dari industri farmasi lain yang mendapatkan nilai paling rendah yaitu 0,06.

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 meliputi: *Sapta Marga*, Sumpah Prajurit, Delapan Wajib TNI, Azas-azas Kepemimpinan TNI inti yang harus dijunjung tinggi dan di aplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Sedangkan dalam TNI AL terdapat budaya organisasi lainnya yang menjadi ciri khas dari TNI AL yaitu “Trisila TNI AL” dan merupakan *sub culture* dari budaya organisasi TNI sebagai nilai tambahan dalam tubuh TNI AL yang mulai ditanam dan dibentuk dari pendidikan dasar militer pertama.

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. Subsatker 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.

Kerugian lain dari status substaker adalah Lafial tidak secara langsung mendapatkan APBN sehingga anggaran yang diterima juga akhirnya menjadi tidak utuh. Selain itu, Lafial juga mengalami kesulitan dalam pengadaan bahan baku obat dan bahan baku lainnya dikarenakan pengadaannya harus melalui Rumah Sakit. Berdasarkan Undang-Undang bahwa pengadaan bahan baku obat dan bahan baku lainnya oleh Rumah Sakit harus mengikuti persyaratan dan perundangan yang berlaku.

Pada komponen peluang (O), adanya dukungan dari faskes TNI AL memiliki nilai bobot yang paling tinggi yaitu 0,16 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. Midianto, 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.

Pada komponen ancaman (T), nama paten produk belum terlindungi mendapat nilai bobot paling tinggi yaitu sebesar 0,13. 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

Kuesioner yang disebarkan kepada personel Apoteker Lafial melalui *Google Form* memberikan hasil pada komponen kekuatan (S) bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki nilai rating paling tinggi dengan 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.

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
W	Anggaran terbatas	3,62
	Status masih subsatker	3,62
	<i>Turnover</i> personel tinggi	3,38
	Personel terbatas	3,31
	Pengalaman bisnis rendah	3,38
O	Dukungan faskes TNI AL	3,85
	Tingginya kebutuhan obat	4,00
	Kepercayaan produk	3,85
	Kerjasama <i>stake holder</i>	3,69
T	Kondisi industri BUMN	3,38
	Produk kompetitor	3,38
	Kesulitan pengadaan BBO	3,69
	BBO dari <i>stake holder</i>	3,62
	Dinamika peraturan 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 apoeker 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 sepekat untuk memberikan nilai rating paling rendah terhadap parameter adanya produk kompetitor. Nilai rating untuk parameter ini adalah sebesar 3,38

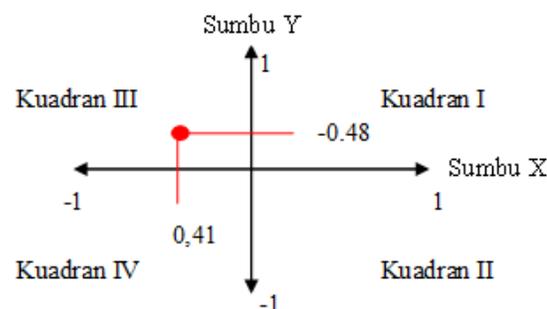
3. Kuadran SWOT Lafial

Nilai skor diperoleh dengan mengalikan nilai bobot dan rating atas komponen tersebut. Posisi Lafial dalam kuadran SWOT diperoleh berdasarkan nilai selisih faktor internal dan eksternal. Nilai selisih faktor internal yaitu hasil pengurangan antara komponen kekuatan dengan kelemahan sebagai sumbu X dan nilai selisih faktor eksternal yaitu pengurangan komponen peluang dengan ancaman sebagai sumbu Y.

Tabel 3. Nilai Skor Faktor Internal dan Eksternal

	Komponen	Skor
S	Budaya organisasi yang kuat	0,74
	Harga produk yang bersaing	0,36
	Idle capacity tinggi	0,40
	Sub Total	1,50
W	Anggaran terbatas	0,42
	Status masih subsatker	0,70
	Turnover personel tinggi	0,24
	Personel terbatas	0,38
	Pengalaman bisnis rendah	0,24
	Sub Total	3,48
	Selisih	-0,48
O	Dukungan faskes TNI AL	0,60
	Tingginya kebutuhan obat	0,56
	Kepercayaan produk	0,36
	Kerjasama stake holder	0,35

	Kondisi industri BUMN	0,21
	Sub Total	2,08
T	Produk kompetitor	0,21
	Kesulitan pengadaan BBO	0,35
	BBO dari stake holder	0,34
	Dinamika peraturan BPOM	0,32
	Nama paten belum terlindungi	0,45
	Sub Total	1,67
	Selisih	0,41



Gambar 1. Kuadran SWOT.

Dalam kuadran SWOT ditemukan hasil bahwa hasil selisih berada pada kuadran III yang merupakan kondisi kuadran yang kurang menguntungkan bagi Lafial dimana memiliki kelemahan namun memiliki peluang eksternal. Kuadran III SWOT menunjukkan posisi perusahaan yang lemah secara internal tapi memiliki peluang yang menjanjikan secara eksternal. Menurut Fredy Rangkuti, strategi yang dapat digunakan adalah strategi yang fokus untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (Rangkuti, 1998). Beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan adalah strategi merubah produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar baru, meningkatkan efisiensi dengan cara mengurangi kelemahan, menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kapasitas dan strategi memperbaiki manajemen jika diperlukan.

4. Analisis Strategi Matrik SWOT

Berdasarkan hasil kuadran SWOT maka diperoleh beberapa alternatif strategi seperti yang tercantum pada tabel V.4 agar Lafial dapat masuk ke dalam pasar farmasi Nasional.

Merubah bentuk layanan dengan meningkatkan fungsi industri lainnya untuk memenuhi kebutuhan pasar lain yaitu dengan

meningkatkan fungsi pendidikan pelatihan dan penelitian pengembangan merupakan strategi yang juga menjanjikan. Jumlah institusi pendidikan yang membuka atau menawarkan jenjang pendidikan profesi Apoteker di Indonesia juga semakin meningkat. Peningkatan ini juga tidak diimbangi dengan jumlah dan pemerataan industri farmasi di Indonesia dimana hanya terpusat di pulau Jawa. Tentu saja kebutuhan pasar ini juga tinggi mengingat kondisi saat ini dimana industri farmasi swasta sangat membatasi jumlah personel luar untuk melaksanakan praktek kerja di tempatnya.

Tabel 4. Rating Faktor Internal dan Eksternal

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>): 1. Budaya organisasi yang kuat 2. Harga produk yang bersaing 3. <i>Idle capacity</i> tinggi.	Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1. Anggaran terbatas 2. Status subsatker 3. <i>Turnover</i> personel tinggi 4. Personel terbatas 5. Pengalaman bisnis rendah
EFAS		
Peluang (<i>Opportunity</i>): 1. Dukungan dari faskes TNI AL 2. Tingginya kebutuhan obat di faskes TNI AL 3. Kepercayaan produk dari keluarga TNI AL 4. Kerjasama dengan <i>stake holder</i> 5. Kondisi industri farmasi BUMN saat ini	Penggantian manajemen dengan menjadi instansi yang PNBPN (S1, S2, S3, O1, O2, O3, O4, O5)	Mengurangi kelemahan dengan membangun dan meningkatkan kerja sama dengan koperasi TNI AL (W1, W5, O1, O2, O3, O4)
Ancaman (<i>Threat</i>) 1. Produk kompetitor dari industri farmasi lain 2. Kesulitan dalam pengadaan bahan baku 3. Pengadaan bahan baku dilakukan <i>stakeholder</i> . 4. Dinamika peraturan BPOM 5. Nama paten produk belum terlindungi	Meningkatkan kapasitas produksi melalui kegiatan <i>toll manufacturing</i> (S1, S3, T1, T2, T5)	Merubah layanan untuk memenuhi pasar baru dengan meningkatkan fungsi industri farmasi yang lain (W1, W2, W5, T1, T2, T3, T4, T5)

Dalam KTT Asean tahun 2023 juga memberikan nilai tinggi atas indikator infrastruktur dan profesionalisme medis dengan nilai 64,37 (Irawanto, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur kesehatan

sudah dinilai sangat baik, yang artinya bahwa peningkatan infrastruktur nantinya akan membutuhkan tenaga kesehatan sehingga lowongan kerja bagi tenaga kesehatan sangat terbuka lebar.

Selain itu, Lafial juga dapat melakukan akreditasi bagian pendidikan sehingga dapat mengadakan seminar-seminar ilmiah yang bertemakan industri farmasi. Fungsi penelitian dan pengembangan juga dapat dilakukan dengan melakukan akreditasi laboratorium sehingga laboratorium Lafial dapat dimanfaatkan sebagai tempat penelitian pihak luar.

Strategi merubah bentuk manajemen adalah dengan merubah manajemen menjadi subsatker profit yang dapat mendapatkan dan menyetorkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) ke Kas Negara serta memakai PNBP tersebut dalam pengelolaan keuangan dan pelaksanaan kegiatan. Berdasarkan pasal 39 UU nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI) disebutkan larangan TNI untuk melakukan bisnis. Bisnis yang dimaksud adalah kegiatan usaha komersial yang dimiliki dan dikelola oleh TNI, baik secara langsung maupun tidak langsung (Presiden RI, 2004).

Namun, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 109/PMK.05/2016 Tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara Yang Bersumber Dari Penerimaan Negara Bukan Pajak Di Lingkungan Kementerian Pertahanan Dan Tentara Nasional Indonesia apabila kegiatan tersebut dikelola oleh Negara melalui mekanisme Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan Badan Layanan Umum (BLU) masih diperbolehkan dan atas persetujuan dari Menteri Keuangan. Hal ini dikarenakan dapat memberikan nilai tambah terhadap APBN, mendukung pembangunan dan pelayanan publik di Indonesia, mendukung kegiatan operasional TNI, meningkatkan kualitas pelayanan TNI kepada masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan prajurit (Kemenkeu, 2016).

Dalam pasal 3 dari Peraturan Menteri Keuangan tersebut juga menyatakan bahwa subsatker dapat menyetorkan PNBP ke kas negara atas nama Satker. Berarti Lafial sebagai subsatker sebenarnya juga dapat memperoleh dan

menyetorkan PNPB ke Kas Negara serta memakai PNPB tersebut dalam pengelolaan keuangan dan pelaksanaan kegiatan. Akan tetapi, untuk menggunakan anggaran tersebut Lafial harus membuat proposal pengajuan anggaran terlebih dahulu ke Rumah Sakit dr. Mintohardjo dan pastinya besaran anggaran yang diterima tidak sama karena potongan pajak. Begitu juga sebaliknya apabila Lafial hendak melaporkan kegiatan belanja operasionalnya harus melalui Rumah Sakit dr. Mintohardjo.

Strategi mengurangi kelemahan dapat dicapai dengan strategi membangun dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan koperasi TNI AL sebagai investor melalui pemberian dana segar serta melakukan penetrasi produk ke faskes TNI AL dimana Lafial juga sudah mendapat dukungan dari Kepala faskes berkaitan. Selain itu, Lafial juga dapat melakukan *toll manufacturing* untuk meningkatkan kapasitas produksi. *Toll manufacturing* adalah kegiatan menggunakan fasilitas produksi perusahaan lain untuk memproduksi barang atau komponennya. Kegiatan ini dapat dijalankan apabila terdapat kesepakatan yang saling menguntungkan. Keuntungan yang didapat oleh Lafial atas strategi ini adalah pemanfaatan mesin produksi dan pemasukan anggaran.

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.

Hasil matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi dengan nilai TAS terbesar adalah strategi

merubah layanan untuk memenuhi pasar baru dengan meningkatkan fungsi industri farmasi yang lain yaitu fungsi sebagai pendidikan pelatihan dan penelitian pengembangan dengan nilai TAS sebesar 5,05. Di urutan kedua adalah strategi untuk meningkatkan kapasitas produksi dengan melakukan kegiatan *toll manufacturing* dengan nilai TAS sebesar 4,89. Di urutan ketiga adalah strategi mengurangi kelemahan dengan menjalin kerja sama dengan koperasi TNI AL dengan nilai TAS sebesar 4,81 dan di urutan terakhir adalah strategi penggantian manajemen dengan menjadi instansi PNPB dengan nilai TAS sebesar 4,22.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor internal yang dimiliki oleh Lafial dengan skor tertinggi adalah budaya organisasi (kekuatan) dan status masih subsatker (kelemahan), sedangkan dari faktor eksternal adalah dukungan dari faskes TNI AL (peluang) dan nama produk belum terlindungi (ancaman).
2. Perhitungan selisih skor dari faktor internal dan eksternal menunjukkan posisi Lafial berada dalam kuadran III dimana posisi Lafial secara internal adalah lemah namun memiliki peluang yang besar.
3. Dikarenakan strategi dalam kuadran III adalah strategi turnover maka beberapa pilihan strategi yang digunakan adalah menjadi subsatker yang PNPB (strategi S-O), melaksanakan kegiatan *toll manufacturing* (strategi S-T), merubah layanan ke pasar baru (strategi W-T) dan menjalin kerjasama dengan koperasi TNI AL (strategi W-O).
4. Dari hasil nilai total daya tarik, maka dapat diurutkan strategi dimulai dari yang paling prioritas yaitu:
 - a. Merubah layanan ke pasar baru.
 - b. Melaksanakan kegiatan *toll manufacturing*.
 - c. Menjalinkan kerjasama dengan koperasi TNI AL, dan
 - d. Menjadi subsatker yang PNPB.

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti terutama kepada Kepala Lembaga Farmasi TNI AL adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan strata pendidikan tenaga apoteker yang ada di Lafial dengan menyekolahkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi menggunakan biaya dinas serta aktif dalam seminar ilmiah.
2. Melakukan akreditasi bagian pendidikan pelatihan dan laboratorium agar dapat menyelenggarakan seminar ilmiah yang ber-SKP (Satuan Kredit Poin) serta memiliki legalitas sebagai tempat penelitian.
3. Mengadakan dukungan akomodasi untuk mahasiswa PKPA terutama yang berasal dari luar daerah Jakarta dan luar pulau.
4. Aktif menjalin hubungan kerjasama dengan beberapa industri farmasi lainnya dalam rangka *toll manufacturing*.

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.
- i3L Life Science News. (2022). Peran Indonesia di Pasar Farmasi - i3L Life Sciences News. <https://i3l.ac.id/id/indonesias-role-in-pharmaceutical-market/>
- Irawanto, D. S., Gunawan, H., Rusli, M., Hasyiyati, A., & Megarani, A. (2023). Rentannya Ketahanan Kesehatan Indonesia. Jakarta: Datanesia.
- Izza, N. W. (2025, March). *Strategi Menperin Mendorong Industri Farmasi Lokal Memimpin di Tanah Air*. <https://www.diklatkerja.com/blog/strategi-menperin-mendorong-industri-farmasi-lokal-memimpin-di-tanah-air>
- Kemenkeu. (2016). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 109/PMK.05/2016 Tentang Mekanisme Pelaksanaan Anggaran Belanja Negara Yang Bersumber Dari Penerimaan Negara Bukan Pajak Di Lingkungan Kementerian Pertahanan Dan Tentara Nasional Indonesia*.
- Kemenperin. (2021). *Membangun Kemandirian Industri Farmasi Nasional*. Jakarta: Pusdatin.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3 ed.). Los Angels: SAGE Publications.
- Presiden RI. (2004). *UU RI Nomor 34 tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia*.
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rofiyandi, Y. (2024). *Musim Berganti bagi Industri Farmasi - Datanesia*. <https://datanesia.id/musim-berganti-bagi-industri-farmasi/>
- 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.
- Shartykasary, S. (2025). Strategi Usaha Lembaga Farmasi Biovaksin Tentara Nasional Indonesia (LAFIBIOVAK TNI) dalam Memasuki Pangsa Pasar Industri Farmasi Nasional. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(9), 3038–3057. <https://doi.org/10.59141/COMSERVA.V4I9.2761>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan: (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Wardhana, A. (2021). *Analisis Strategi (SPACE, BCG, IE, GS dan QSPM)*. Bandung: Media Sains Indonesia.