

STRATEGI SUSTAINABILITY BISNIS PASCA COVID-19 PADA HOLDING BIO FARMA

Mohammad Ichsan¹, Sri Widyastuti², Mombang Sihite³
Universitas Pancasila

Correspondence		
Email:	No. Telp:	
Published 14 Maret 2025	Published 21 Maret 2025	Published 22 Maret 2025

ABSTRACT

The focus of this research is to analyze the corporate performance of Bio Farma Group's business integration as a holding and subsidiary, whether it is still running well in accordance with the initial objectives of the company's business transformation which began in 2020 and conducting a corporate strategy study which begins with conducting an analysis using BCG Matrix theory, strengthened by management strategy theory (Fred R David), the results of the study are analyzed with corporate strategy theory and implemented with three horizons and Strategic SWOT to increase excellence in growing sustainable company performance. While the purpose of this research is to be part of the concept of long-term corporate strategy, by contributing to the strategic planning of the holding company Bio Farma and its subsidiaries in the future. This research is a qualitative research with a quantitative approach and approaches the problem through descriptive analysis, regarding the integration of the company's business lines and the realization of the performance of the holding company and its subsidiaries from 2020 to 2023. The results showed that the company's strategic plan in planning a competitive and sustainable investment-based business concept can be done by applying three horizons, namely horizon 1 (maintain core business), horizon 2 (build emerging business), and horizon 3 (create new opportunities).

Keywords: Transformation, Inovation, Three Horizon Analyze

ABSTRAK

Fokus penelitian ini adalah menganalisis kinerja korporasi integrasi bisnis Bio Farma Group sebagai holding dan anak perusahaan, apakah masih berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan awal transformasi bisnis perusahaan yang dimulai sejak tahun 2020 dan melakukan kajian strategi korporasi yang diawali dengan melakukan analisis dengan menggunakan teori BCG Matrix, diperkuat dengan teori strategi manajemen (Fred R David), hasil kajian dianalisis dengan teori strategi korporasi dan diimplementasikan dengan analisa tiga horizon dan Strategic SWOT untuk meningkatkan keunggulan dalam menumbuhkan kinerja perusahaan yang berkesinambungan. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjadi bagian dari konsep strategi jangka panjang perusahaan, dengan memberikan kontribusi dalam perencanaan strategi holding perusahaan Bio Farma dan anak perusahaan dimasa mendatang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan kuantitatif dan pendekatan masalah melalui analisis deskriptif, mengenai integrasi lini bisnis perusahaan dan realisasi kinerja holding dan anak perusahaan mulai dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rencana strategis perusahaan dalam merencanakan konsep bisnis yang kompetitif dan berbasis investasi yang berkelanjutan dan dapat dilakukan dengan menerapkan tiga horison, yaitu horizon 1 (*maintain core business*), horizon 2 (*build emerging business*), dan horizon 3 (*create new opportunities*).

Kata kunci: Transformasi, Inovasi, Analisa Three Horizon

PENDAHULUAN

Bio Farma salah satu BUMN yang berdomisili di Bandung yang memproduksi vaksin, antisera dan produk-produk biologi lainnya (*Life Science*) yang didirikan oleh pemerintah kolonial Belanda pada tanggal 6 Agustus 1890. Perusahaan berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) yang sahamnya sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dengan nama PT Bio Farma (Persero), berkedudukan di Jalan Pasteur No. 28 Bandung, Jawa Barat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1997 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Bio Farma menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Akta pendirian dan Anggaran Dasar (AD) atas perubahan bentuk Perusahaan tersebut telah dimuat

dalam akta No. 1 Tanggal 3 Februari 1997, Akta No 188 Tanggal 20 Juni 1997 dan Akta No 30 Tanggal 21 Oktober 1997 yang dibuat oleh notaris Muhani Salim SH., dan telah disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-1423HT.01.01. Tanggal 5 Maret 1998 tentang Pengesahan Akta Pendirian Perusahaan dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 16 Juli 2002 No. 57 Tambahan No. 6883. Anggaran Dasar (AD). Sampai hari ini, Bio Farma telah memainkan peran signifikan dalam sejarah pengembangan vaksin dan serum. Sebagai satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memproduksi vaksin dan antisera. Komitmen untuk mempersembahkan produk yang berkualitas dan inovatif ditunjukkan dengan kinerja yang senantiasa mengacu pada standar internasional dan sistem manajemen mutu terkini. Bio Farma telah menerapkan berbagai sistem terintegrasi, antara lain: Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM) dan current Good Manufacturing Practices (cGMP) dari Badan Kesehatan Dunia (WHO), Good Laboratory Practices (GLP), Good Clinical Practices (GCP), Good Distribution Practices (GDP), sistem manajemen terpadu ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, dan OHSAS 18001:2007. Selain itu, Bio Farma juga dibekali oleh panduan World Class Standard antara lain ISO 26000 guidance for CSR, Enterprise Risk Management (ERM) ISO 31000, *International Financial Reporting Standard* (IFRS) dan Teknologi Informasi ISO 27000. Kiprah Bio Farma telah diakui di tingkat global. Sejak tahun 1997, Bio Farma merupakan salah satu dari sekitar 30 produsen vaksin di 22 negara di dunia yang telah mendapatkan Pra-kualifikasi Badan Kesehatan Dunia (WHO) sehingga dipercaya untuk memenuhi kebutuhan vaksin di lebih dari 140 negara. Bekerja sama dengan jaringan internasional berskala global, lembaga penelitian, organisasi profesional tingkat regional dan juga perusahaan multinasional, Bio Farma ikut aktif mengupayakan kesehatan masyarakat dunia, baik secara langsung dengan menyediakan vaksin, transfer teknologi, perusahaan dan pemerintahan yang menghasilkan kebijakan kesehatan yang lebih bermanfaat bagi masyarakat.

Hingga tahun 2019 PT. Bio Farma (Persero) fokus kepada penelitian, pengembangan dan produksi vaksin. Keunggulan kompetitif Bio Farma di bidang biotech expertise diimplementasikan melalui knowledge-based dan R & D - base driven. Fokus bisnis Bio Farma sejalan dengan filosofi mengabdikan untuk kualitas hidup yang lebih baik. Bio Farma fokus pada penelitian, pengembangan, produksi, dan pemasaran produk biologi, produk farmasi secara nasional dan global. Bio Farma berperan aktif dalam mengembangkan riset dan teknologi vaksin, melakukan penelitian vaksin baru dalam menjamin kemandirian kebutuhan vaksin di dalam negeri serta ketersediaan vaksin untuk memenuhi kebutuhan vaksin di dunia yang berkualitas dan terjangkau.

Kementerian BUMN RI telah mensahkan secara resmi beroperasinya *holding* BUMN farmasi di awal tahun 2020 berdasarkan hal berikut dibawah ini:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 76 Tahun 2019 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma (PP No 76 Tahun 2019), memuat penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma yang berasal dari pengalihan seluruh saham Seri B milik Negara Republik Indonesia pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kimia Farma Tbk dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indofarma Tbk;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2022 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma (PP No 10 Tahun 2022), memuat adanya penambahan penyertaan modal Negara pada PT Bio Farma (Persero) yang berasal dari pengalihan seluruh saham Seri B milik Negara Republik Indonesia pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Nuklir Indonesia;

3. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 862/KMK.06/2019 tentang Penetapan Nilai Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma, memuat penambahan penyertaan modal pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kimia Farma Tbk dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indofarma Tbk;
4. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 183/KMK.06/2022 tentang Penetapan Nilai Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma, memuat penambahan penyertaan modal pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Nuklir Indonesia;
5. Akta Pernyataan Perjanjian Pengalihan Saham Nomor 37 dan Nomor 38 tanggal 31 Januari 2020 yang dibuat oleh Notaris Aulia Taufani, SH, yang memuat Perjanjian Pengalihan Hak atas Saham Negara Republik Indonesia pada PT Kimia Farma Tbk dan PT Indofarma Tbk kepada PT Bio Farma (Persero);
6. Akta Notaris Nomor 36 tanggal 31 Januari 2020 yang dibuat oleh Notaris Aulia Taufani, SH, yang telah mendapatkan persetujuan berdasarkan Keputusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0008813.AH.01.02.TAHUN 2020 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma disingkat PT Bio Farma (Persero), yang memuat Perubahan Anggaran Dasar Bio Farma terakhir. Mengingat adanya penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia kedalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma yang berasal dari pengalihan seluruh saham Seri B milik Negara Republik Indonesia pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kimia Farma Tbk dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indofarma Tbk;
7. Akta Notaris Nomor 13 tanggal 5 Mei 2021 yang dibuat oleh Aulia Taufani, S.H., Notaris di Kota Administrasi Jakarta Selatan, dan telah mendapatkan persetujuan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No: AHU-0029650.AH.01.02. Tahun 2021 tanggal 20 Mei 2021 Tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar PT Bio Farma (Persero), serta sebagaimana telah diterima dan dicatat dalam Sistem Administrasi Badan Hukum berdasarkan Surat Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No: AHU-AH.01.03-0356275 Tanggal 7 Juni 2021 Perihal Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Data Perseroan-Anggaran Dasar PT Bio Farma (Persero);
8. Akta Pernyataan Perjanjian Pengalihan Saham Nomor 47 tanggal 15 Juli 2022 yang dibuat oleh Notaris Aulia Taufani, SH, yang memuat Perjanjian Pengalihan Hak atas Saham Negara Republik Indonesia pada PT Industri Nuklir Indonesia, atau disingkat PT INUKI (Persero);
9. Akta Notaris Nomor 48 tanggal 15 Juli 2022 yang dibuat oleh Notaris Aulia Taufani, SH, yang telah mendapatkan persetujuan berdasarkan Keputusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0136430.AH.01.11 Tahun 2022 tanggal 15 Juli 2022 mengenai perubahan Peningkatan Modal Ditempatkan/disetor. Mengingat adanya penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bio Farma yang berasal dari pengalihan seluruh saham Seri B milik Negara Republik Indonesia pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Nuklir Indonesia.

PT Kimia Farma Tbk, PT Indofarma Tbk dan PT Industri Nuklir Indonesia resmi masuk *Holding* BUMN Farmasi setelah Presiden Joko Widodo menandatangani PP No 76 Tahun 2019 pada 15 Oktober 2019 dan PP No 10 Tahun 2022 pada tanggal 22 Oktober 2022, dengan PT Bio Farma (Persero) sebagai Induk *Holding* BUMN Farmasi. Penambahan penyertaan modal

negara sebagaimana dimaksud berasal dari pengalihan seluruh saham Seri B milik Negara Republik Indonesia pada Pasal 2 Ayat (1) PP No 76 Tahun 2019 tersebut menyebutkan, penambahan penyertaan modal negara sebagaimana dimaksud sebesar 4,99 miliar saham Seri B pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kimia Farma Tbk., dan sebesar 2,50 miliar saham Seri B pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Indonesia Farma Tbk. serta pada Pasal 2 Ayat (1) PP No 10 Tahun 2022 sebesar 27.199 saham Seri B pada Perusahaan Perseroan (Persero) PT Industri Nuklir Indonesia yang telah ditempatkan dan disetor penuh oleh negara, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Persentase kepemilikan PT Bio Farma (Persero) Terhadap Anak Usaha

No	Nama Entitas	Jumlah Saham	Persentase Kepemilikan
1	PT Kimia Farma, Tbk	3.999.999.999	90,3 %
2	PT Indonesia Farma, Tbk	2.499.999.999	80,66 %
3	PT Industri Nuklir Indonesia	27.199	99,99 %

Sumber: Laporan Keuangan holding Bio Farma

Pada pertengahan tahun 2020 pemerintah memberikan tugas kepada PT. Bio Farma (Persero) sebagai *holding* BUMN farmasi untuk segera menyediakan kebutuhan Vaksin Covid-19 kepada seluruh masyarakat Indonesia sebagai bagian dari program pemerintah dalam penanganan Covid-19 dalam masa pandemi ini. Hal ini menjadikan Bio Farma menjalankan fungsi dan tugas menjadi lebih besar, selain sebagai perusahaan dalam pengembangan dan penelitian vaksin juga berfungsi sebagai perusahaan distribusi vaksin Covid-19 diseluruh Indonesia sehingga penunjukan ini tentunya mengakibatkan peningkatan pendapatan yang sangat signifikan bagi PT. Bio Farma (Persero). Hal ini berlangsung selama 2 tahun hingga tahun 2022.

Sesuai dengan Anggaran Dasar PT Bio Farma (Persero) Nomor 13 tanggal 7 November 2024, maksud dan tujuan Perseroan diantaranya yaitu melakukan usaha di bidang industri pengolahan, perdagangan, aktivitas profesional, ilmiah dan teknis, aktivitas kesehatan manusia, aktivitas keuangan, pengangkutan dan pergudangan, informasi dan komunikasi, pertanian, pendidikan, penyediaan akomodasi, real estate, rekreasi, aktivitas penyewaan dan penunjang usaha lainnya serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha utama yang secara ringkas sebagai berikut:

1. Penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan alam, penelitian dan pengembangan bioteknologi serta penelitian dan pengembangan teknologi dan rekayasa;
2. Industri bahan farmasi serta industri produk farmasi untuk manusia;
3. Perdagangan besar farmasi, alat laboratorium, farmasi dan kedokteran;
4. Pelayanan klinik penunjang kesehatan serta pelayanan kesehatan;
5. Berusaha di bidang jasa yang ada hubungannya dengan yang tertera pada butir 1,2,3.
6. Lainnya dalam bidang teknologi dan jasa

Selain kegiatan usaha utama sebagaimana tersebut diatas, Perseroan dapat melakukan kegiatan usaha penunjang/pendukung serta kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk pendidikan dan pelatihan, pertanian, peternakan, pengembangbiakan hewan laboratorium, properti, perkantoran, pergudangan, dan pariwisata.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan sebagai bentuk studi guna melakukan penelaahan implementasi *The Three Horizon* dalam strategi kinerja korporasi berkelanjutan dengan menganalisis integrasi antara bisnis *holding* dan anak perusahaan. Penelitian ini dilakukan terhadap objek penelitian di *holding* Bio Farma. Pendekatan penelitian secara kualitatif digunakan dalam pengambilan data. Pengambilan data berupa teknik wawancara langsung terhadap narasumber, dilanjutkan dengan validasi berupa *Focus Group Discussion* (FGD) dan *brainstorming* terhadap narasumber yang terlibat langsung. Melalui pendekatan penelitian demikian, peneliti optimis mendapatkan data yang *valid* dan sesuai dengan kondisi eksisting. Terlebih peneliti pun memiliki pengalaman dan pengetahuan yang dapat membantu terhadap keberlangsungan dari tema penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN Sumber dan Populasi Data

Peneliti melakukan proses pengumpulan data, salah satunya adalah sebagian besar melalui pengumpulan data laporan tahunan perusahaan. Sumber data diperoleh dari internal perusahaan yaitu data primer dari direktorat keuangan PT. Bio Farma sebagai *holding* perusahaan, yang dihimpun dari beberapa unit kerja. Adapun mengenai jumlah *sample*, diperoleh berdasarkan pembagian integrasi bisnis perusahaan yang dibagi menjadi dua bagian, yaitu PT Bio Farma sebagai *holding* perusahaan dan anak perusahaan yaitu PT Kimia Farma, Tbk, PT Indofarma, Tbk dan PT INUKI. Adapun rincian data, sumber dan periode data acuan yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Data Perusahaan yang Diteliti

No.	Perusahaan	Data	Periode
1	PT. Bio Farma	Annual Report	2020 s/d 2023

Tabel 3.2 Data Benchmarking Bio Farma Group yang Diteliti

No.	Perusahaan	Data	Periode
1	PT. Kalbe Farma	Annual Report	2020 s/d 2023
2	Merck	Annual Report	2020 s/d 2023

Berdasarkan tabel diatas maka peneliti menjadikan data-data tersebut sebagai acuan dari tahun 2020 hingga tahun 2023. Baik dari *annual report* PT Bio Farma itu sendiri sebagai objek yang diteliti, maupun perusahaan *benchmarking* Hal ini menjadi relevan, karena parameter periode waktu yang dijadikan acuan sehingga menjadi *apple-to-apple*.

Konfirmasi Hasil Penelitian Melalui FGD

Peneliti menggunakan FGD (*Focus Group Discussion*) untuk mengevaluasi dan memvalidasi hasil analisa, kajian dan wawancara kepada peserta diskusi. Tahapannya dimulai dari pertumbuhan ekonomi negara, konsep transformasi dan integrasi bisnis, kinerja perusahaan, rasio keuangan perusahaan, pengelolaan GCG (*Good Corporate Governance*) serta pengelolaan lingkungan. Selain itu, dalam Focus Group Discussion (FGD) disampaikan juga mengenai hipotesa peneliti mengenai evaluasi transformasi dan integrasi bisnis perusahaan dari mulai *holding* yaitu PT Bio Farma dan portofolio unit bisnis anak usaha yaitu PT Kimia Farma, Tbk, PT Indofarma, Tbk dan PT Inuki. Tujuan dari adanya Focus Group Discussion (FGD) ini adalah untuk mendapatkan solusi baru dari perjalanan transformasi dan portofolio unit bisnis, sehingga diharapkan terjadi keberlangsungan bisnis yang berkelanjutan dan lebih baik.

Materi yang akan dilakukan adalah berdasarkan hasil analisis menggunakan SPACE Matrik untuk holding dan anak perusahaan, sesuai hipotesa dari peneliti bahwa implementasi transformasi dan integrasi bisnis perusahaan masih belum sesuai dari yang diharapkan, padahal proses transformasi dan integrasi bisnis perusahaan yang cepat dan tepat menjadi salah satu cara untuk memastikan keberlangsungan bisnis perusahaan yang berkelanjutan. Peneliti melihat kecenderungan pertumbuhan dan fundamental terhadap struktur keuangan belum menunjukkan kinerja perusahaan yang baik seperti terjadinya penurunan laba dari tahun buku 2020 ke tahun buku 2023 yang salah satunya disebabkan oleh penurunan kebutuhan akan vaksin Covid-19 seiring dengan berakhirnya masa pandemi Covid-19. Peneliti juga menyoroti kinerja operasi yang belum terlaksana dengan baik pasca Covid-19. Peneliti melakukan Focus Group Discussion (FGD) sebagai acuan untuk mendapatkan rumusan hipotesa berdasarkan sumber yang lebih akurat terhadap kondisi kinerja perusahaan berkaitan dengan integrasi dan lini bisnis yang sudah dilaksanakan. Output yang akan dihasilkan adalah suatu konsep strategi perusahaan yang lebih terencana dengan baik sesuai dengan harapan direksi dan pemilik perusahaan. Berikut merupakan hasil dari analisa atau kajian yang telah dilakukan, yang dibahas dalam sub-bab masing- masing.

Analisis Kajian *Performance* Perusahaan terhadap *Benchmarking*

Analisis kajian performa terhadap *benchmark* ini didasarkan pada data keuangan yang tercantum dalam laporan tahunan (Annual Report) Bio Farma, Kalbe Farma, dan Merck untuk periode 2020 hingga 2023. Informasi dari laporan tahunan tersebut memberikan gambaran mendalam mengenai performa keuangan, struktur aset, ekuitas, serta efisiensi operasional dari masing-masing perusahaan, yang menjadi landasan utama dalam mengevaluasi posisi strategis Bio Farma, dengan membandingkan terhadap Kalbe Farma dan Merck sebagai *benchmark*.

1. Performa NPM (*Net Profit Margin*): Dari data *Net Profit Margin*, Bio Farma mengalami penurunan signifikan dari tahun 2020 hingga tahun 2023, dengan *Net Profit Margin* negatif yaitu mengalami kerugian mencapai 13,42 % pada tahun 2023 . Sebaliknya, Kalbe Farma dan Merck, sebagai perusahaan *benchmark*, menunjukkan konsistensi yang lebih baik, dengan Merck mencatatkan peningkatan *Net Profit Margin* dari 10,96 % pada tahun 2020 menjadi 18,54 % pada tahun 2023. Ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan holding Bio Farma berada jauh di bawah *benchmark*.
2. Analisis Ekuitas dan Total Aset: Bio Farma sebagai *holding* memiliki ekuitas yang meningkat pada tahun 2020 hingga tahun 2022, tetapi menurun pada tahun 2023. Sementara itu, Kalbe Farma dan Merck memiliki tren ekuitas yang meningkat secara konsisten. Total aset Merck lebih kecil dibandingkan Bio Farma dan Kalbe Farma, namun efisiensi pengelolaan aset Merck terlihat lebih baik dari segi profitabilitas.
3. Rasio profitabilitas Bio Farma mengalami penurunan yang sangat tajam, dengan rasio yang sangat rendah pada tahun 2023 yang mengalami kerugian hingga 13,45 %, menandakan tidak efisien dalam pengelolaan biaya. Sebaliknya, Kalbe Farma dan Merck menunjukkan pengelolaan biaya yang stabil, dengan rasio yang lebih konsisten dan positif, mengindikasikan *benchmark* yang baik dalam profitabilitas
4. Pendapatan dan Biaya: Bio Farma mencatat penurunan pendapatan pada tahun 2023, sementara Kalbe Farma dan Merck menunjukkan peningkatan. Hal ini mengindikasikan kemampuan Kalbe Farma dan Merck untuk bertahan dalam kondisi pasar yang fluktuatif. Bio Farma perlu meningkatkan strategi pengelolaan pendapatan dan pengurangan biaya untuk memperbaiki margin mereka.
5. Rasio Aset terhadap Liabilitas: Rasio total aset terhadap total liabilitas menunjukkan bahwa Bio Farma memiliki rasio yang menurun pada tahun 2023, yang dapat mengakibatkan peningkatan beban liabilitas atau penurunan kemampuan dalam mengelola aset. Sebaliknya, Kalbe Farma dan Merck menunjukkan rasio yang lebih

stabil, menandakan *benchmark* yang lebih baik dalam manajemen aset.

6. Efisiensi Operasional: Dari analisis cost of sales terhadap pendapatan, Bio Farma memiliki rasio yang lebih tinggi dibandingkan *benchmark*, yang berarti biaya operasional mereka lebih besar dibandingkan pendapatan. Kalbe Farma dan Merck & Co, Inc menunjukkan efisiensi yang lebih tinggi, yang perlu dicontoh oleh Bio Farma sebagai *holding* untuk meningkatkan efisiensi di semua lini anak perusahaan.

Perbandingan performa Bio Farma dengan *benchmark* (Kalbe Farma dan Merck) menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang signifikan dalam profitabilitas, pengelolaan aset, dan efisiensi operasional. Bio Farma sebagai *holding* perlu melakukan penguatan pengelolaan keuangan dan strategi efisiensi di tingkat anak perusahaan. Mengadopsi praktik terbaik dari Kalbe Farma dan Merck dalam pengelolaan biaya dan pendapatan dapat menjadi langkah awal untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan.

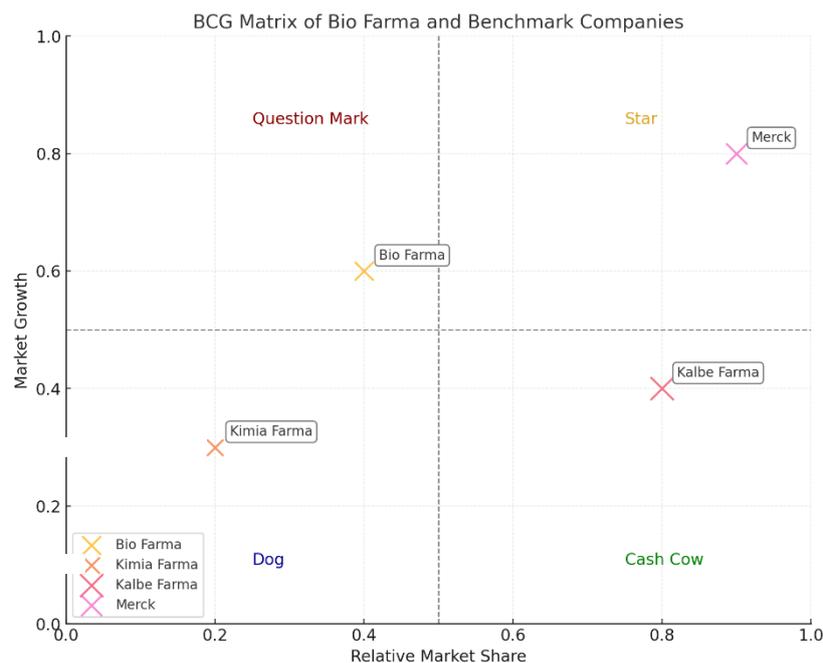
Analisis Matriks BCG Perusahaan terhadap Benchmarking

Untuk memahami posisi strategis dan potensi pertumbuhan bisnis PT Bio Farma sebagai *holding*, maka analisis Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) dilakukan. Matriks ini membantu mengidentifikasi posisi Bio Farma dibandingkan dengan perusahaan *benchmark*, yaitu Kalbe Farma dan Merck, berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. Melalui analisis ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai kekuatan, kelemahan, serta langkah strategis yang perlu diambil untuk meningkatkan keberlanjutan bisnis pasca pandemi COVID-19.

Tabel 3.3 BCG Matriks Bio Farma dan Benchmark (Dalam Ribu Rupiah)

Perusahaan	Pendapatan Revenue	Market Growth	Relative Market Share	Net Profit Margin	Total Asset
Bio Farma	Rp21.539.333.194 (2022)	50% (2020-2023)	0.4	-0.13 (2023)	Rp31.850.401.210
Kalbe Farma	Rp28.933.502.646.719 (2022)	25% (2020-2023)	0.8	0.09 (2023)	Rp27.057.568.182
Merck	Rp1.123.793.759 (2022)	30% (2020-2023)	0.9	0.19 (2023)	Rp960.253.453

Sumber: Annual Report, Diolah Peneliti 2024



Gambar 3.1 BCG Matriks

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Analisis BCG Matrix menunjukkan posisi perusahaan Bio Farma, Kalbe Farma, dan Merck berdasarkan pangsa pasar relatif dan pertumbuhan pasar. **Bio Farma**, sebagai *holding*, berada di kuadran **Question Mark**. Hal ini disebabkan oleh pangsa pasar yang tinggi tetapi pertumbuhan pasar yang cukup tinggi. Sebagai perusahaan induk, Bio Farma perlu meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional untuk memperkuat posisinya dalam industri farmasi. Strategi investasi yang cermat dan fokus pada produk unggulan baru dapat menjadi langkah untuk meningkatkan daya saingnya.

Kalbe Farma, sebagai salah satu perusahaan *benchmark*, berada di kuadran **Cash Cow**. Posisi ini menunjukkan bahwa Kalbe Farma memiliki pangsa pasar relatif tinggi dengan pertumbuhan pasar yang sedang hingga rendah. Perusahaan ini telah mencapai kestabilan yang baik dalam industri farmasi, dengan kontribusi yang signifikan dari produk-produknya yang mapan di pasar. Posisi ini memberikan peluang bagi Kalbe Farma untuk terus menghasilkan pendapatan yang maksimal serta arus kas yang stabil yang dapat digunakan untuk investasi pada inovasi produk baru atau ekspansi pasar.

Merck & Co, Inc, perusahaan *benchmark* lainnya, berada di kuadran **Star**, dengan pangsa pasar relatif rendah dengan tingkat pertumbuhan pasar yang sangat tinggi. Posisi ini menunjukkan bahwa Merck memiliki potensi pertumbuhan yang besar dan mampu memanfaatkan peluang pasar dengan baik. Strategi fokus pada inovasi dan teknologi canggih, serta penguatan portofolio produk, membuat Merck memiliki daya saing yang kuat di industri farmasi global. Dengan pertumbuhan pasar yang tinggi, Merck berpotensi menjadi pemimpin pasar yang dominan dalam beberapa tahun ke depan.

Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara Bio Farma dengan perusahaan *benchmark*, yaitu Kalbe Farma dan Merck. Untuk mengatasi hal ini, Bio Farma perlu mengambil langkah strategis untuk memperkuat posisinya sebagai *holding*, termasuk melalui inovasi produk, efisiensi biaya, dan kolaborasi yang lebih erat dengan anak usahanya. Selain itu, pembelajaran dari praktik terbaik Kalbe Farma dan Merck dalam manajemen pasar dan inovasi dapat menjadi acuan untuk meningkatkan daya saing di masa depan.

Analisis Matriks SWOT Bio Farma

Tabel 3.4 Analisis SWOT Bio Farma

Strengths (Kekuatan)	
1	Pengalaman dan reputasi yang kuat dalam industri farmasi, khususnya industri Vaksin dan Obat.
2	Fasilitas produksi farma & vaksin dengan standar internasional seperti WHO.
3	Holding Bio Farma melalui Kimia Farma Sungwun Pharmacopia merupakan produsen bahan baku obat Active Pharmaceutical Ingredients (API) & High Function Chemical sehingga dapat mengurangi impor bahan baku obat.
4	Kemitraan internasional dengan WHO, VMG, UNICEF, dan GAVI.
5	Lini bisnis & Kapabilitas dari hulu hingga hilir.
6	Memiliki jaringan distribusi luas diseluruh Indonesia
Weaknesses (Kelemahan)	
1	Ekosistem Terintegrasi yang masih belum terbentuk sempurna dalam lini bisnis dan kapabilitas dari hulu ke hilir.
2	Ketergantungan besar pada pasar domestik.
3	HPP dan Biaya operasional yang masih tinggi.
4	Inovasi produk yang terbatas, terutama di luar vaksin.
5	Teknologi farmasi yg dimiliki masih bersifat konvensional
Opportunities (Peluang)	
1	Peningkatan kesadaran vaksinasi pasca pandemi COVID-19.
2	Potensi ekspansi pasar domestik & ekspor, khususnya di negara berkembang.
3	Kemajuan teknologi bioteknologi dan digitalisasi untuk efisiensi dan inovasi produk.
4	Dukungan kebijakan pemerintah untuk kemandirian & Ketahanan kesehatan dan peningkatan layanan kesehatan nasional.
Threats (Ancaman)	
1	Tingginya persaingan baik domestik maupun global
2	Kemampuan pesaing dalam mengadopsi teknologi terkini, seperti mRNA dalam pengembangan vaksin, serta penguasaan teknologi terbaru salah satunya dalam <i>Drug Delivery System</i> .
3	Meningkatnya kekhawatiran masyarakat atas biaya kesehatan yang tinggi menurunkan keinginan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan medis
4	Ketergantungan pada bahan baku impor yang rentan terhadap fluktuasi nilai tukar dan gangguan rantai pasok.
5	Perubahan kebutuhan pasar seiring dengan perkembangan teknologi atau pandemi yang mereda.

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Selanjutnya, berikut pada tabel dibawah ini merupakan *output* dari hasil analisa SWOT berupa matriks. Hasil analisa menunjukkan hubungan keempat komponen SWOT, diantaranya SO Strategis yaitu hubungan *Strength* dan *Opportunities*, WO Strategis yaitu hubungan *Weakness* dan *Opportunities*, ST Strategis yaitu *Strength* dan *Threat*, dan WT Strategis yaitu *Weakness* dan *Opportunities*. Keempat strategis dalam matriks tersebut merupakan analisa masing- masing aspek.

Tabel 3.5 Hasil Analisis SWOT Bio Farma

		No.	<i>Strengths</i> (Kekuatan)	No.	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
		PP SWOT MATRIK		1	Pengalaman dan reputasi yang kuat dalam industri farmasi, khususnya industri Vaksin dan Obat.
2	Fasilitas produksi farma & vaksin dengan standar internasional seperti WHO.			2	Ketergantungan besar pada pasar domestik.
3	Holding Bio Farma melalui Kimia Farma Sungwun Pharmacopia merupakan produsen bahan baku obat Active Pharmaceutical Ingredients (API) & High Function Chemical sehingga dapat mengurangi impor bahan baku obat.			3	HPP dan biaya operasional yang masih tinggi.
4	Kemitraan internasional dengan WHO, VMG, UNICEF, dan GAVI.			4	Inovasi produk yang terbatas, terutama di luar vaksin.
5	Lini bisnis & kapabilitas dari hulu hingga hilir			5	Teknologi farmasi yang dimiliki masih bersifat konvensional
		6	Memiliki jaringan distribusi yang luas di seluruh Indonesia		
No.	<i>Opportunities</i> (Peluang)	<i>S-O STRATEGIS</i>		<i>W-O STRATEGIS</i>	
1	Peningkatan kesadaran vaksinasi pasca pandemi COVID-19.	Peningkatan kapabilitas dan posisi perusahaan diseluruh rantai nilai. Peningkatan cakupan pelayanan kesehatan diberbagai wilayah		Penguatan sinergi dan business value melalui penerapan digitalisasi dan integrasi IT diseluruh value chain. Mengembangkan strategi pengelolaan	
2	Potensi ekspansi pasar domestik & ekspor, khususnya di negara berkembang.				

3	Kemajuan teknologi bioteknologi dan digitalisasi untuk efisiensi dan inovasi produk.	potential yang masih minim akan pelayanan kesehatan. Penguatan kapabilitas dan percepatan penelitian R&D untuk pengembangan produk blockbuster pada lini vaksin dan farma. Peningkatan kemandirian BBO in-house dan mengurangi penggunaan BBO impor secara bertahap serta komersialisasi BBO untuk meningkatkan TKDN. Kerjasama dengan mitra potential baik nasional maupun internasional untuk penguatan teknologi, perluasan portofolio produk dan perluasan pasar ekspor. Percepatan pengembangan diversifikasi produk dengan mengacu pada tren penyakit menular dan tidak menular dan perubahan life style konsumen.	biaya yang efisien untuk meningkatkan profitabilitas. Penguatan commercial engine di segmen yang potential. Penguatan sales & marketing khususnya pada sektor non Pemerintah serta memperluas pasar ekspor. Optimalisasi pemasaran & penjualan online channel untuk produk farmasi & pelayanan kesehatan. Percepatan pengembangan diversifikasi produk dengan mengacu pada tren penyakit menular dan tidak menular dan perubahan lifestyle konsumen. Dukungan kebijakan pemerintah juga perlu dimaksimalkan untuk mendukung kemandirian kesehatan nasional.
4	Dukungan kebijakan pemerintah untuk kemandirian dan ketahanan kesehatan peningkatan layanan kesehatan nasional.		
No.	Threats (Ancaman)	S-T STRATEGIS	W-T STRATEGIS
1	Tingginya persaingan baik domestik maupun global.	Penguatan R&D diseluruh stream produk untuk pengembangan produk blockbuster.	Diversifikasi portofolio produk dan bisnis.
2	Kemampuan pesaing dalam mengadopsi teknologi terkini, seperti mRNA dalam pengembangan vaksin, serta penguasaan teknologi terbaru salah satunya dalam Drug Delivery System.	Percepatan pengembangan BBO dalam negeri yang kompetitif sebagai substitusi BBO impor. Perbaikan operational excellence disemua lini balue chain.	Peningkatan penerapan digitalisasi pada stream bisnis untuk mendorong performa perusahaan. Peningkatan penetrasi pasar untuk seluruh produk dan di seluruh channel.
3	Meningkatnya kekhawatiran masyarakat atas biaya kesehatan yang tinggi menurunkan keinginan masyarakat untuk	Ekspansi dan penguatan portofolio produk dan layanan diseluruh stream bisnis.	Implementasi streamlining dan alignment produk untuk menghasilkan focus brand.

	mendapatkan pelayanan medis	Penguatan sinergi dan business value melalui penerapan digitalisasi dan integrasi IT diseluruh value chain.	Meningkatkan kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia untuk dapat bersaing dalam pasar global.
4	Ketergantungan pada bahan baku impor yang rentan terhadap fluktuasi nilai tukar dan gangguan rantai pasok.	Penguatan penerapan lean manufacturing dalam efisiensi biaya operasional.	
5	Perubahan kebutuhan pasar seiring dengan perkembangan teknologi atau pandemi yang mereda.		

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan analisis SWOT, Bio Farma memiliki kekuatan dalam pengalaman, reputasi internasional, dan dukungan kebijakan pemerintah, namun menghadapi kelemahan berupa profitabilitas rendah, ketergantungan pasar domestik, dan manajemen biaya yang kurang efisien. Perusahaan memiliki peluang besar untuk memanfaatkan peningkatan kesadaran vaksinasi pasca pandemi, ekspansi pasar ekspor, dan adopsi teknologi bioteknologi. Namun, ancaman dari persaingan global, fluktuasi kebijakan pemerintah, dan gangguan rantai pasok bahan baku harus diantisipasi dengan strategi yang tepat. Untuk itu, Bio Farma perlu fokus pada diversifikasi produk, peningkatan efisiensi operasional, dan penguatan kolaborasi internasional untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis di masa depan.

Analisis Matriks IFE EFE

Setelah dilakukan analisa SWOT matriks, tahapan selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap faktor internal (*Opportunities* dan *Threats*) dan faktor eksternal (*Strength* dan *Weakness*), yang disebut dengan *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE) dan *External Factor Evaluation Matrix* (EFE). Pada tahapan ini, dilakukan pembobotan berupa presentase dari masing-masing kriteria dan *rating tools*, sehingga setiap kriteria memiliki penilaian tersendiri berdasarkan perkalian antara presentase tersebut dengan rating yang diberikan (*weighted score*). *Outuputnya* adalah masing- masing faktor internal dan eksternal memiliki *weighted score* yang berbeda-beda sesuai penilaian kriterianya. Faktor eksternal memiliki *weighted score* sebesar 2,85 dan faktor internal memiliki *weighted score* 3,0.

Tabel 3.6 Hasil Analisis Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Strengths (Kekuatan):			
Pengalaman dan reputasi kuat dalam industri farmasi	0,15	4	0,60
Fasilitas produksi modern dengan standar internasional	0,10	4	0,40
Dukungan kebijakan pemerintah	0,10	3	0,30
Kemitraan strategis internasional	0,15	4	0,60
Portofolio produk unggulan	0,10	3	0,30
Weaknesses (Kelemahan):			
Profitabilitas rendah	0,10	2	0,20
Ketergantungan pada pasar domestik	0,10	2	0,20



Manajemen biaya operasional kurang efisien	0,10	2	0,20
Inovasi produk terbatas di luar vaksin	0,10	2	0,20
Total	1,00		3,00

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

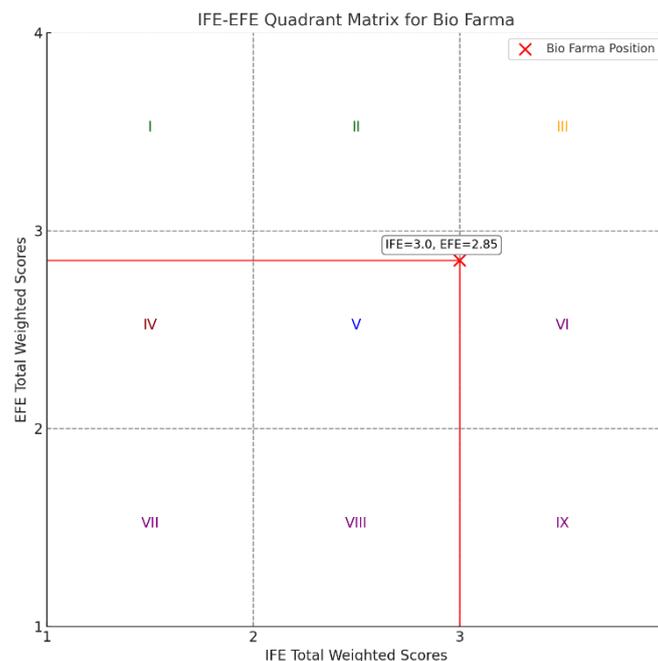
Tabel 3.7 Hasil Analisis Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Opportunities (Peluang):			
Peningkatan kesadaran vaksinasi pasca pandemi	0,10	4	0,4
Potensi ekspansi pasar ekspor	0,15	4	0,6
Kemajuan teknologi bioteknologi	0,15	3	0,45
Dukungan kebijakan pemerintah	0,10	3	0,3
Peluang kolaborasi dengan perusahaan teknologi	0,10	3	0,3
Threats (Ancaman):			
Persaingan global	0,15	2	0,3
Fluktuasi kebijakan pemerintah	0,10	2	0,2
Gangguan rantai pasok bahan baku impor	0,10	2	0,2
Perubahan kebutuhan pasar	0,05	2	0,1
Total	1,00		2,85

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Skor IFE (*Internal Factor Evaluation*): 3.00 menunjukkan posisi internal Bio Farma cukup kuat, meskipun ada kelemahan yang perlu diperbaiki, terutama terkait profitabilitas dan efisiensi biaya. Skor EFE (*External Factor Evaluation*): 2.85 menunjukkan bahwa Bio Farma mampu memanfaatkan peluang eksternal dengan baik, meskipun tetap perlu mewaspadai ancaman seperti persaingan global dan fluktuasi kebijakan.

Dengan skor tersebut, Bio Farma berada pada posisi yang mampu memanfaatkan peluang pasar dengan baik, tetapi perlu melakukan perbaikan internal untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnisnya.



Gambar 3.2 Matriks EFE IFE

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan analisis nilai IFE = 3.00 dan EFE = 2.85, posisi Bio Farma berada di antara kuadran V (*Hold and Maintain*) dan VI (*Harvest and Divest*) dalam Matriks IFE-EFE. Mengacu pada pendapat Fred R. David, berikut adalah analisis strategis untuk Bio Farma:

Dalam kuadran V, perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup tinggi namun menghadapi peluang eksternal yang sedang. Strategi yang sesuai dengan posisi ini adalah mempertahankan pasar yang ada dan melakukan pengembangan produk atau layanan secara selektif. Menurut Fred R. David, strategi yang direkomendasikan mencakup:

1. *Market Penetration*: Bio Farma dapat fokus pada memperluas penggunaan produk vaksin yang ada di pasar domestik dan memperkuat penguasaan pangsa pasar melalui program imunisasi nasional dan kerja sama dengan lembaga kesehatan.
2. *Product Development*: Bio Farma perlu mengembangkan produk baru berbasis bioteknologi atau produk farmasi lainnya yang relevan dengan kebutuhan pasar. Misalnya, diversifikasi ke produk farmasi generik atau alat kesehatan.
3. *Operational Excellence*: Peningkatan efisiensi operasional sangat penting untuk memperkuat profitabilitas perusahaan yang saat ini masih rendah.

Strategi ini bertujuan untuk menjaga stabilitas perusahaan di tengah persaingan yang ketat dan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan, seperti reputasi global, fasilitas produksi modern, dan dukungan kebijakan pemerintah.

Kuadran VI mencerminkan posisi perusahaan yang kuat secara internal tetapi menghadapi ancaman eksternal atau pertumbuhan pasar yang rendah. Menurut Fred R. David, strategi yang sesuai dalam kuadran ini meliputi:

1. *Harvest*: Bio Farma dapat memaksimalkan arus kas dari produk-produk unggulan yang sudah mapan untuk mendukung pengembangan produk baru. Contohnya adalah vaksin-vaksin utama yang menjadi bagian dari program imunisasi nasional.
2. *Retrenchment*: Jika diperlukan, Bio Farma dapat mengurangi pengeluaran pada segmen pasar atau produk yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap profitabilitas. Ini termasuk evaluasi terhadap anak perusahaan yang tidak efisien.
3. *Divestiture*: Jika terdapat lini bisnis atau aset yang tidak relevan dengan fokus strategis

perusahaan, Bio Farma dapat mempertimbangkan untuk menjual atau menghentikan operasinya demi meningkatkan alokasi sumber daya pada area yang lebih strategis.

Mengacu pada posisi di antara kuadran V dan VI, Bio Farma perlu menggabungkan strategi Hold and Maintain dan Harvest and Divest. Strategi ini mencakup:

1. Mempertahankan pasar inti melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk (kuadran V).
2. Memaksimalkan arus kas dari produk unggulan untuk mendukung inovasi (kuadran VI).
3. Meningkatkan efisiensi operasional dengan fokus pada restrukturisasi biaya dan optimalisasi sumber daya.
4. Memanfaatkan dukungan pemerintah dan kemitraan internasional untuk melindungi posisi perusahaan dari ancaman eksternal, seperti persaingan global dan gangguan rantai pasok.

Strategi ini memberikan arah yang jelas untuk menjaga keberlanjutan bisnis Bio Farma sekaligus mempersiapkan perusahaan menghadapi tantangan di masa depan.

Analisis SPACE Matriks

Berikut merupakan analisa *The Space Matrix*, yang berdasarkan teori bahwa matriks ini mewakili dua dimensi internal yaitu posisi keuangan (FP) dan posisi kompetitif (CP) dan dua dimensi eksternal yaitu posisi stabilitas (SP) dan posisi industri (IP). Keempat faktor ini merupakan penentu paling penting dari posisi strategis dari perusahaan.

Tabel 3.8 Hasil Analisis Matriks SPACE

Dimensi SPACE	Faktor	Skor
Posisi Keuangan	Profitabilitas rendah	2
	Stabilitas keuangan (dukungan pemerintah)	4
Rata-rata		3.0
Posisi Kompetitif	Inovasi produk rendah dibanding kompetitor	-3
	Efisiensi operasional kurang	-2
Rata-rata		-2.5
Stabilitas	Persaingan global tinggi	-3
	Gangguan rantai pasok bahan baku	-2
Rata-rata		-2.5
Posisi Industri	Permintaan vaksin pasca-pandemi tinggi	4
	Dukungan kebijakan pemerintah	3
Rata-rata		3.5

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Perhitungan Koordinat:

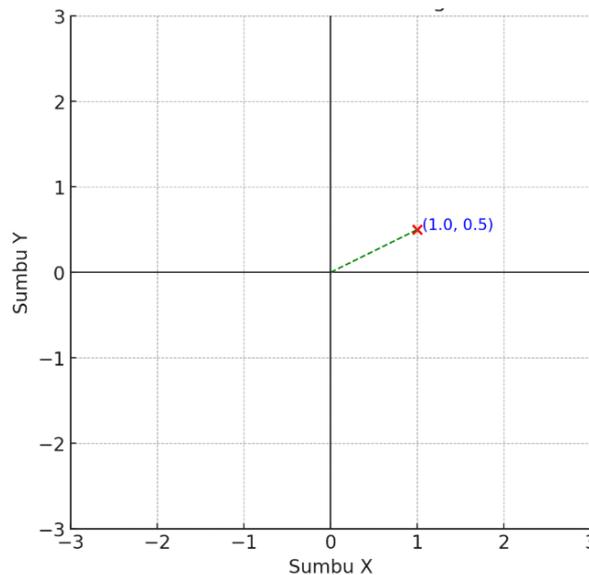
1. Sumbu X (Posisi Kompetitif + Posisi Industri):

$$(-2.5) + 3.5 = +1$$

2. Sumbu Y (Posisi Keuangan + Stabilitas):

$$3.0 + (-2.5) = +0,5$$

Koordinat SPACE Matrix untuk Bio Farma adalah **X = +1.0, Y = +0.5**



Gambar 3.3 Matriks Space
 Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan analisis menggunakan matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) untuk Bio Farma, koordinat ($X=+1.0, Y=+0.5$) menunjukkan bahwa posisi strategis perusahaan berada pada kuadran yang mendukung strategi agresif. Artinya, Bio Farma memiliki kekuatan internal yang cukup baik serta peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan dan ekspansi. Posisi ini mencerminkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi yang memungkinkan untuk memperluas pasar, meningkatkan inovasi produk, dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Namun, perusahaan tetap perlu waspada terhadap potensi tantangan eksternal yang mungkin memengaruhi keberlanjutan strategi tersebut.

Analisis Competitive Profile Matrix

Sesuai dengan pengertiannya, bahwa Matrik Profil Kompetitif (CPM) bertujuan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan, kekuatan serta kelemahan, khususnya pada posisi strategis perusahaan. Karena faktor penentu keberhasilan dalam CPM mencakup masalah internal dan eksternal, oleh karena itu peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil dan 1 = kelemahan utama. Dalam CPM, peringkat dan skor total tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan dalam lingkup *benchmarking*. Berikut merupakan *resume* CPM komparasi dari keempat perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh *score* yang diperoleh berdasarkan analisa CPM dengan kesepuluh aspek Kualitas Produk, Reputasi Perusahaan, Inovasi Produk, Jangkauan Pasar, Efisiensi Operasional, Keuangan Perusahaan, Kemitraan Strategis, Pangsa Pasar, Dukungan Pemerintah, Rantai Pasok. Didapati skor CPM Bio Farma sebesar 3,45, Kalbe Farma 4,60 dan Merck dengan skor tertinggi sebesar 4,80.

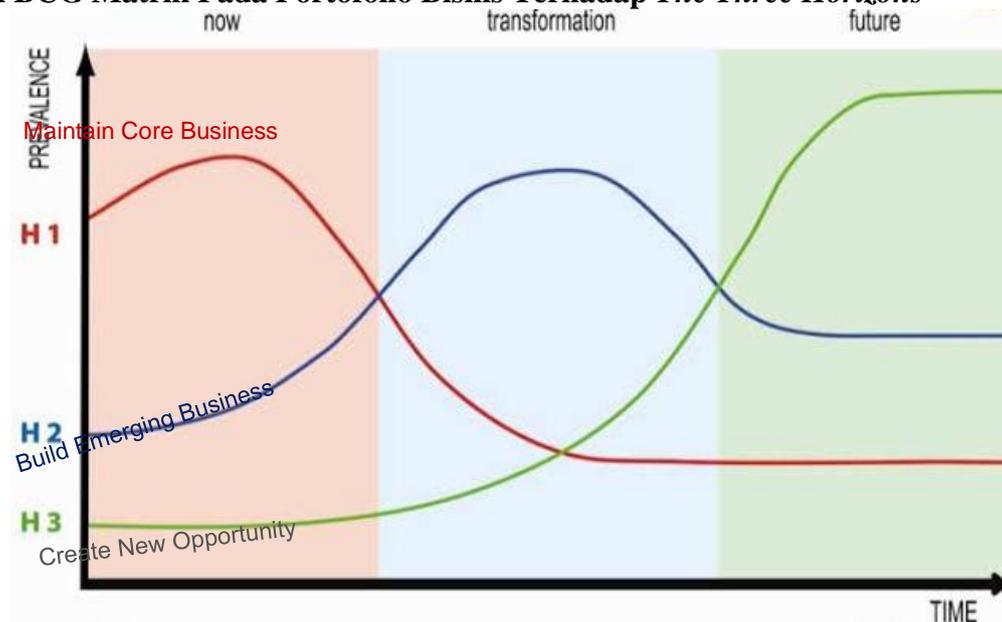
Tabel 3.9 Hasil Analisis Matriks CPM

Critical Success Factors	Bobot	Bio Farma (Rating)	Skor	Kalbe Farma (Rating)	Skor	Merck (Rating)	Skor
Kualitas Produk	0.15	3	0.45	4	0.60	5	0.75
Reputasi Perusahaan	0.10	4	0.40	5	0.50	5	0.50

Critical Success Factors	Bobot	Bio Farma (Rating)	Skor	Kalbe Farma (Rating)	Skor	Merck (Rating)	Skor
Inovasi Produk	0.15	2	0.30	4	0.60	5	0.75
Jangkauan Pasar	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40
Efisiensi Operasional	0.10	2	0.20	4	0.40	5	0.50
Keuangan Perusahaan	0.10	2	0.20	5	0.50	4	0.40
Kemitraan Strategis	0.10	5	0.50	3	0.30	4	0.40
Pangsa Pasar	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40
Dukungan Pemerintah	0.10	5	0.50	3	0.30	3	0.30
Rantai Pasok	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		3.45		3.60		3.80

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan analisis Matriks CPM, Bio Farma memiliki skor total 3.45, yang menunjukkan performa kompetitif yang cukup baik dibandingkan Kalbe Farma (3.60) dan Merck (3.80). Keunggulan Bio Farma terletak pada dukungan pemerintah dan kemitraan strategis yang kuat, yang menjadi dasar bagi keberlanjutan bisnisnya. Namun, kelemahan utama terlihat pada inovasi produk dan efisiensi operasional, di mana Bio Farma berada di bawah Kalbe Farma dan Merck. Sementara Kalbe Farma unggul dalam jangkauan pasar, kualitas produk, dan stabilitas keuangan, Merck memimpin dengan reputasi global yang sangat kuat, inovasi produk yang unggul, serta efisiensi operasional yang tinggi. Untuk meningkatkan daya saingnya, Bio Farma perlu berinvestasi lebih pada pengembangan produk baru berbasis bioteknologi, memperluas jangkauan pasar, serta mengoptimalkan proses operasional melalui digitalisasi dan teknologi. Dengan mengatasi kelemahan ini, Bio Farma berpotensi untuk memperkuat posisinya dalam kompetisi industri farmasi domestik maupun global.

Kajian BCG Matrik Pada Portofolio Bisnis Terhadap *The Three Horizons*Gambar 3.4 Kajian BCG Matriks dengan konsep *Three Horizon*

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil analisis BCG Matrix dan konsep *The Three Horizons*, Bio Farma (*holding*) dan anak perusahaan memiliki posisi strategis yang berbeda dalam upaya mencapai keberlanjutan bisnis. Grafik di atas menunjukkan distribusi proporsi portofolio bisnis Bio Farma Group terhadap tiga horizon, yaitu *Horizon 1 (Maintain Core Business)*, *Horizon 2 (Build Emerging Business)*, dan *Horizon 3 (Create New Opportunities)*.

Horizon 1: Maintain Core Business

Pada *Horizon 1*, Bio Farma memiliki fokus yang signifikan untuk mempertahankan bisnis inti mereka, seperti produksi vaksin dan produk farmasi generik.

Horizon 2: Build Emerging Business

Pada *Horizon 2*, Bio menunjukkan upaya *holding* untuk membangun bisnis baru melalui diversifikasi produk dan ekspansi pasar internasional. Hal ini relevan dengan posisinya di kuadran *Question Mark*, di mana Bio Farma memiliki potensi pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi masih membutuhkan inovasi dan efisiensi operasional untuk meningkatkan daya saing.

Horizon 3: Create New Opportunities

Pada *Horizon 3*, Bio Farma menunjukkan bahwa fokus pada inovasi jangka panjang dan eksplorasi peluang baru masih terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa investasi pada teknologi bioteknologi dan produk inovatif lainnya perlu ditingkatkan untuk memastikan keberlanjutan bisnis di masa depan.

Portofolio bisnis Bio Farma Group memperlihatkan kesenjangan yang signifikan dalam pendekatan terhadap *The Three Horizons*. Strategi untuk memperkuat bisnis inti, membangun bisnis baru, dan menciptakan inovasi masa depan perlu diintegrasikan lebih baik, terutama bagi Kimia Farma yang memiliki ketergantungan tinggi pada pasar domestik. Dengan meningkatkan efisiensi operasional, diversifikasi produk, dan investasi pada inovasi, Bio Farma Group dapat lebih siap untuk mencapai keberlanjutan bisnis sesuai konsep *The Three Horizons*.

Kajian Good Corporate Governance Terhadap Bio Farma

Sebagai *holding company*, Bio Farma perlu merancang dan mengimplementasikan strategi GCG yang baik untuk memelihara dan meningkatkan reputasi perusahaan, memastikan kepatuhan terhadap hukum, serta menjaga hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan. Berikut adalah beberapa strategi yang relevan:

1. Penguatan Struktur Tata Kelola Perusahaan

Bio Farma harus memperkuat struktur organisasi dan tata kelola perusahaan dengan memiliki dewan komisaris dan direksi yang kompeten dan independen. Mereka harus memiliki peran yang jelas dan tidak ada konflik kepentingan. Pembentukan komite-komite seperti Komite Audit, Komite Nominasi, dan Komite Remunerasi juga penting untuk menjaga objektivitas.

2. Peningkatan Sistem Pengawasan Internal

Sistem pengawasan internal harus diperkuat agar memastikan bahwa semua kebijakan dan operasional perusahaan berjalan sesuai dengan prinsip GCG. Penerapan audit internal yang berkala dan transparansi dalam laporan keuangan sangat penting untuk mencegah adanya potensi fraud atau kebijakan yang merugikan.

3. Sistem Manajemen Risiko yang Terintegrasi

Bio Farma harus mengembangkan sistem manajemen risiko yang terintegrasi antara *holding company* dan anak perusahaan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola berbagai risiko yang mungkin timbul, baik yang bersifat operasional, finansial, maupun strategis.

4. Komitmen terhadap Kepatuhan terhadap Peraturan yang Berlaku

Memastikan bahwa perusahaan dan seluruh anak perusahaan mematuhi regulasi yang berlaku, baik dari pemerintah, regulator, maupun industri farmasi yang menjadi *core business* Bio Farma. Hal ini termasuk dalam penerapan peraturan tentang keamanan produk, lingkungan, serta etika bisnis.

5. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Profesional

Pengelolaan SDM yang profesional dan adil, dengan memberikan ruang bagi keberagaman dan perkembangan karier, sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang baik tentang prinsip GCG dan bertindak sesuai dengan kode etik perusahaan.

Rancangan Strategis Korporasi Perusahaan Berdasarkan Matriks SWOT, EFE-IFE, CPM, dan SPACE

Berdasarkan hasil penelitian yang mengacu pada laporan keuangan, analisis matriks SWOT, IFE-EFE, SPACE, dan CPM, strategi korporasi untuk PT Bio Farma dirancang dengan fokus pada penguatan posisi strategis perusahaan untuk memastikan keberlanjutan bisnis pasca COVID-19.

1. Optimalisasi Kekuatan dan Peluang (SO Strategis):

Bio Farma memiliki reputasi kuat dalam industri farmasi, didukung oleh fasilitas produksi modern yang memenuhi standar internasional, serta kemitraan strategis dengan WHO dan UNICEF. Dengan peluang ekspansi pasar ekspor, perusahaan dapat meningkatkan daya saing global melalui diversifikasi produk berbasis bioteknologi dan inovasi teknologi. Selain itu, dukungan pemerintah untuk kemandirian farmasi menjadi peluang yang harus dimanfaatkan untuk memperkuat peran Bio Farma sebagai *holding*.

2. Perbaikan Kelemahan dan Pemanfaatan Peluang (WO Strategis):

Kelemahan Bio Farma meliputi profitabilitas yang rendah dan ketergantungan besar pada pasar domestik. Strategi yang dirancang adalah meningkatkan efisiensi operasional melalui restrukturisasi biaya dan implementasi digitalisasi proses bisnis. Diversifikasi produk, terutama di luar vaksin, juga menjadi prioritas utama untuk memperluas portofolio

dan menurunkan risiko pasar. Kolaborasi dengan perusahaan teknologi kesehatan dapat menjadi jalan untuk mengatasi keterbatasan inovasi produk.

3. Mitigasi Ancaman melalui Kekuatan Internal (ST Strategis):

Untuk menghadapi persaingan global dan gangguan rantai pasok bahan baku impor, Bio Farma perlu memperkuat kemitraan strategis internasional dan membangun kapasitas produksi lokal yang lebih mandiri. Fokus pada inovasi produk unggulan dan investasi teknologi canggih menjadi strategi utama untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempertahankan daya saing di pasar global.

4. Penanganan Kelemahan dan Ancaman (WT Strategis):

Strategi defensif diperlukan untuk menangani profitabilitas rendah dan ketergantungan pada pasar domestik. Bio Farma dapat mengevaluasi lini bisnis yang tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap profitabilitas dan melakukan restrukturisasi untuk memfokuskan sumber daya pada area strategis. Selain itu, ekspansi pasar ke negara berkembang dapat membantu mengurangi risiko ketergantungan pasar domestik.

5. Implementasi Strategi Berdasarkan Matriks SPACE dan CPM:

Analisis SPACE menunjukkan bahwa Bio Farma berada dalam posisi mendukung strategi agresif. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan investasi pada pengembangan produk baru dan ekspansi pasar global. Hasil CPM menunjukkan bahwa Bio Farma memiliki potensi untuk bersaing, meskipun inovasi produk dan efisiensi operasional perlu ditingkatkan agar dapat mendekati performa *benchmark* seperti Kalbe Farma dan Merck.

6. Strategi Operasional dan Korporasi:

Rancangan strategi korporasi mencakup tiga pendekatan utama:

- Market Penetration*: Memperkuat posisi di pasar domestik melalui kerja sama dengan pemerintah dan lembaga kesehatan nasional.
- Product Development*: Mengembangkan produk farmasi generik, alat kesehatan, dan produk bioteknologi yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
- Operational Excellence*: Meningkatkan efisiensi operasional melalui digitalisasi, optimalisasi rantai pasok, dan pengelolaan biaya yang lebih efektif.

7. Fokus pada Implementasi dan Evaluasi Berkelanjutan:

Sebagai *holding*, Bio Farma perlu memperkuat sinergi dengan anak perusahaan, seperti PT Kimia Farma, untuk memastikan implementasi strategi berjalan efektif. Evaluasi kinerja secara berkala melalui matriks SWOT, IFE-EFE, SPACE, dan CPM dapat membantu perusahaan menyesuaikan strategi sesuai dengan perubahan kondisi pasar dan industri.

Dengan rancangan ini, diharapkan Bio Farma dapat memanfaatkan kekuatan internal, mengelola kelemahan, dan memanfaatkan peluang secara optimal untuk menjadi perusahaan farmasi yang kompetitif dan berkelanjutan di tingkat global.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil kajian terhadap kinerja PT. Bio Farma sebagai *holding* dan anak perusahaannya, PT. Kimia Farma, PT. Indo Farma, dan PT. Inuki, menunjukkan performa yang kurang memuaskan pasca pandemi COVID-19. Tingginya rasio biaya terhadap pendapatan serta profitabilitas negatif di tahun 2023 mengindikasikan bahwa efisiensi operasional perlu ditingkatkan secara signifikan. Dibandingkan dengan perusahaan *benchmark* seperti Kalbe Farma dan Merck, Bio Farma masih tertinggal, khususnya dalam hal efisiensi operasional, pengelolaan aset, dan kemampuan menghasilkan laba. Penurunan likuiditas dan tren fluktuasi aset juga mengindikasikan adanya tantangan dalam pengelolaan aset jangka pendek yang dapat

mempengaruhi operasional perusahaan. Berdasarkan analisis Matriks BCG, Bio Farma berada pada kuadran *Question Mark*. Posisi ini menandakan kebutuhan akan strategi yang lebih agresif untuk meningkatkan daya saing, diversifikasi produk, dan ekspansi pasar demi keberlanjutan bisnis. Sebagai *holding company*, Bio Farma juga perlu merancang dan mengimplementasikan strategi Good Corporate Governance (GCG) yang baik untuk memelihara dan meningkatkan reputasi perusahaan, memastikan kepatuhan terhadap hukum, serta menjaga hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Berdasarkan data hasil penelitian dan implementasi dari teori BCG Matrix dan teori *strategic management*, analisis menunjukkan bahwa teori-teori tersebut memiliki relevansi langsung terhadap pengembangan strategi korporasi Bio Farma dalam mencapai *The Three Horizons* atau *Sustainable Business Performance*. Posisi Bio Farma sebagai *holding* yang berada di kuadran *Question Mark*, mengindikasikan perlunya fokus pada strategi pertumbuhan yang agresif melalui diversifikasi produk, efisiensi operasional, dan penetrasi pasar yang lebih luas. Teori *strategic management* menegaskan pentingnya pengelolaan portofolio bisnis dengan memprioritaskan inovasi produk berbasis bioteknologi dan optimalisasi sumber daya untuk menciptakan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Dengan pendekatan yang selaras dengan *The Three Horizons Framework*, perusahaan dapat memastikan keberlanjutan kinerja bisnis dengan menjaga keseimbangan antara stabilitas operasional saat ini, pengembangan inovasi untuk pertumbuhan masa depan, dan eksplorasi peluang baru untuk kelangsungan bisnis di masa mendatang.

Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari kajian yang telah dilakukan adalah bahwa hasil analisa penelitian dapat diimplementasikan terhadap perusahaan-perusahaan yang menjalankan transformasi dan portofolio bisnis sesuai konsep integrasi lini bisnis, baik dari *holding* maupun , anak perusahaan. Dalam dunia profesional maupun umum, strategi korporasi menjadi bagian penting dalam merencanakan suatu konsep transformasi dari korporasi perusahaan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan bahwa untuk memastikan keberlangsungan bisnisnya, holding Bio Farma dapat melakukan beberapa langkah strategis sebagai berikut :

1. Penguatan struktur korporasi dan model pengelolaan baru, yaitu :
 - a. Optimalisasi struktur holding Bio Farma untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan organisasi hingga ke seluruh anak perusahaan.
 - b. Penguatan fungsi holding dalam memberikan dukungan strategis yang maksimal kepada anak Perusahaan.
 - c. Meningkatkan sistem tata kelola perusahaan untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas Perusahaan.
2. Meningkatkan kapasitas keuangan perusahaan:
 - a. Mengelola Kembali hutang perusahaan melalui restrukturisasi hutang untuk meningkatkan kesehatan keuangan perusahaan.
 - b. Optimalisasi modal kerja untuk mendukung operasi harian yang efisien.
 - c. Memastikan arus kas yang kuat untuk mendukung pertumbuhan dan investasi.
3. Fokus terhadap bisnis inti dan masa depan:
 - a. Prioritas produk dan layanan yang memberikan keuntungan besar.
 - b. Mengurangi atau menghentikan produk yang tidak menguntungkan.
 - c. Mengembangkan kemampuan untuk menangkap peluang produk yang berpotensi memberikan keuntungan besar di masa depan.

3. Mempercepat keunggulan operasional:
 - a. Meningkatkan efisiensi fasilitas produksi yang ada serta melakukan modernisasi fasilitas produksi baru termasuk peningkatan lini produksi bahan baku obat untuk mengurangi ketergantungan terhadap impor bahan baku obat.
 - b. Memperbaiki jaringan distribusi untuk mencapai efisiensi dan efektifitas.
 - c. Mengurangi biaya operasional untuk meningkatkan profitabilitas.
5. Optimalisasi kinerja perusahaan :
 - a. Memperkuat kemampuan penelitian dan pengembangan untuk inovasi produk melalui peningkatan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia serta Peralatan yang dibutuhkan.
 - b. Peningkatan mesin komersial untuk mendorong pertumbuhan penjualan dan peningkatan penguasaan pangsa pasar.
 - c. Memanfaatkan teknologi digital dalam membuka peluang bisnis baru dan meningkatkan efisiensi.

Selain itu peneliti juga menyarankan agar dilakukan penelitian lanjutan mengkaji lebih mendalam strategi transformasi bisnis dengan pendekatan lain yang lebih spesifik, seperti analisis *Value Chain* atau *Blue Ocean Strategy*, untuk menemukan peluang inovasi yang belum tergarap oleh *holding* maupun anak perusahaan. Penelitian mendalam terkait dampak integrasi lini bisnis terhadap efisiensi biaya dan daya saing juga dapat memberikan wawasan baru yang relevan bagi perusahaan yang ingin menerapkan strategi serupa. Selain itu, penggunaan data yang lebih luas, seperti hasil wawancara dengan pemangku kepentingan di berbagai tingkatan perusahaan, dapat memperkaya perspektif dalam memahami implementasi strategi korporasi.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian ke sektor industri lain yang juga mengalami transformasi pasca-pandemi, seperti sektor teknologi atau logistik, untuk mendapatkan perbandingan strategi yang relevan. Penelitian mendatang juga dapat menambahkan variabel eksternal, seperti dampak kebijakan pemerintah atau perubahan perilaku konsumen, yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi korporasi. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memberikan manfaat yang lebih luas, tidak hanya bagi Bio Farma, tetapi juga bagi perusahaan-perusahaan lain yang menghadapi tantangan serupa dalam mencapai keberlanjutan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Tauseef & Haroon, & Baig, Mukhtiar & Hui, Jin. (2020). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Pandemic and Economic Impact. *Pakistan Journal of Medical Sciences Online*. 36. S1-S6. 10.12669/pjms.36.COVID19-S3.2638.
- Bella, M. D., Kadir, A. R., & Dewi, A. R. S. (2019). Rusli, R., Asdar, M., & Munir, AR (2019). Strategi Pengelolaan dan Pengembangan Industri Perumahan Kelas Menengah (Studi Kasus PT. Baruga Asrinusa Development). *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2 (3), 124-136. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(4), 73-87.
- Bringham, E. F., & Houston, J. F. (2001). *Strategic Management*. Boston: Cengage Learning.
- Craig, J. C., & Grant, R. M. (1996). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
- Curry, A., & Hodson, A. (2008). Seeing in multiple horizons: Connecting futures to strategy. *Henley Centre Headlight Vision & Decision Integrity*. London, United Kingdom: Henley Centre.
- Darmawan, M., Salomon, L., & Kosasih, W. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard dan Perencanaan Strategi dengan Hoshin Kanri di PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 10(2), 86-97.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- David, F. R., & Forest, D. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Fitriyani, D., Tiswiyanti, W., & Prasetyo, E. (2016). Good corporate governance dan dampaknya terhadap kinerja berdasarkan balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi*, 20(3), 420-447.
- Fuady, M. (1999). *Hukum Bisnis*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill.
- HARYATI, D. (2019). *Analisis Kinerja Strategic and Investment Holding Company. Studi Kasus PT Pupuk Indonesia (Persero)* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Korableva, O. N., & Kalimullina, O. V. (2016, September). Strategic approach to the optimization of organization based on BSC-SWOT matrix. In *2016 IEEE International Conference on Knowledge Engineering and Applications (ICKEA)* (pp. 212-215). IEEE.
- Lestari, S. D., Leon, F. M., Widyastuti, S., Brabo, N. A., & Putra, A. H. P. K. (2020). Antecedents and consequences of innovation and business strategy on performance and competitive advantage of SMEs. *The journal of Asian finance, economics and business*, 7(6), 365-378.
- Marrus, S. K. (1995). *Strategic Management* (dalam Sukristono). Jakarta: Penerbit Tidak Diketahui.
- McKinsey & Company. (2000). *The Alchemy of Growth*. New York: Perseus Publishing.
- Pratikno, A., & Rahardjo, M. (2021). Analisis strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan pendekatan SWOT-balanced scorecard pada PT ipsi karya abadi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 184-189.
- Prayogi, R., & Wandebori, H. (2020). Proposed Strategy for Pharmaceutical Industry (Case Study: PT Bio Farma Persero). *European Journal of Business and Management Research*, 5(5).
- Putranto, D.P., & Irham, M. (2009). Analisis model holding company PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero).
- Ramooshjan, K., Sobhanallahi, M., & Khamseh, A. (2014). An improved SWOT evidential reasoning based approach for strategy evaluation under uncertainty. *Decision Science Letters*, 3(1), 73-83.
- Saturwa, H. N., Suharno, S., & Ahmad, A. A. (2021). The impact of Covid-19 pandemic on MSMEs. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 24(1), 65-82.
- Sharpe, B., Hodgson, A., & Halaman, I. (2006). *Three Horizons: Pathways Practice for Transformation*. Totnes, United Kingdom: Triarchy Press.
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). *Three Horizons: A Pathways Practice for Transformation*. Totnes, United Kingdom: Triarchy Press.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wijaya, C. (1997). Pengukuran kinerja BUMN. Studi kasus pada PT (Persero) Jiep dengan pendekatan balanced scorecard.

Sumber Online :

<https://news.ddtc.co.id/laba-bumn-kerek-pendapatan-negara-20352>, diakses 21 Juli 2022

<https://www.maxmanroe.com/vid/bisnis/pengertian-holding-company.html> (diakses 22 November 2022)

(<https://efinancemanagement.com/financial-accounting/advantages-and-disadvantages-of-holding-company>) (diakses 22 November 2022)

<https://covid19.go.id/storage/app/media/Hasil%20Kajian/2020/November/vaccine-acceptance-survey-en-12-11-2020-final.pdf> (diakses 1 Januari 2023)

<https://www.cnbcindonesia.com/market/20200204152430-17-135153/holding-bumn-farmasi-terbentuk-bisakah-jadi-pemain-global>, dan Kementerian BUMN RI, 2002. Keputusan Menteri, hal. 1-27 (diakses 1 Januari 2023)