



KEBIJAKAN PERUSAHAAN KALBE FARMA TBK. DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN PENDAPATANNYA

Cindy Valentina, Kelly Arron, Novi Aprillia, Michelle Angel Lim, Hery Haryanto

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Indonesia

Abstrak

Kalbe Farma Tbk merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1966, dimana telah melewati perjalanan panjang dalam menjadi salah satu perusahaan farmasi yang penting di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kebijakan perusahaan PT Kalbe Farma Tbk dalam meningkatkan produktivitas dan pendapatan, serta menganalisa perusahaan dalam menghadapi permasalahan dunia kini dimana diharapkan dapat menyelesaikan dan meningkatkan produktivitas dan pendapatan perusahaan. Permasalahan yang dialami PT Kalbe Farma Tbk merupakan kelebihan stok yang menyebabkan ketersediaan stok melebihi kapasitas yang seharusnya dan kurangnya bahan baku obat pada saat pandemi COVID-19. Permasalahan ini dapat diselesaikan dengan cara perusahaan melakukan perhitungan terhadap kapasitas produksi setiap line serta mendapat bantuan dan dukungan dari pemerintah mengenai bahan baku obat pada saat pandemi COVID-19.

Kata Kunci: Kalbe Farma, Penelitian, Farmasi, Pemerintah.

PENDAHULUAN

Kalbe Farma Tbk merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1966, dimana telah melewati perjalanan panjang dalam menjadi salah satu perusahaan farmasi yang penting di Indonesia. Di dunia internasional, perusahaan ini telah membuka cabangnya di negara ASEAN seperti Nigeria dan Afrika Selatan (Mutmainnah Isti, 2020). Perusahaan ini berhasil memposisikan mereknya menjadi pemimpin pada tiap kategori perawatan dan industri, tidak hanya menjadi pemimpin di Indonesia, tetapi juga di pasar internasional. Produk-produk kesehatan serta obat-obatan sudah menjadi andalan keluarga seperti Mixagrip, Promag, Komix, dan lain-lain.

Kini, Kalbe Farma Tbk merupakan salah satu perusahaan yang memegang posisi terbesar di Asia Tenggara dimana sahamnya telah tercatat di bursa efek dengan nilai kapitalisasi pasar sebesar Rp79,2 triliun dan nilai penjualan perusahaan melewati Rp20,2 triliun sehingga memberikan fleksibilitas yang luas dalam mengembangkan usaha Kalbe Farma Tbk di masa depan (Kalbe, 2021). Perusahaan Kalbe Farma Tbk tentu tidak lepas dari strategi-strategi perusahaan yang membuat Kalbe Farma Tbk menjadi sukses seperti sekarang. Perusahaan Kalbe menetapkan strategi korporat, dimana strategi ini adalah dengan mengembangkan pangsa pasar ke dunia internasional dan meningkatkan kemampuan riset para ahli di perusahaan tersebut (Sulisworo, 2010). Dimana sebagai contoh, produk Kalsolac yang merupakan produk obat paten pertama PT Kalbe Farma Tbk ini sukses besar hingga ke dunia internasional terutama di negara berkembang dan ini menjadikan PT Kalbe setara dengan perusahaan lainnya yang memiliki reputasi internasional (Gunanto, 2013).

Kalbe juga melanjutkan rencana meningkatkan kemampuan riset pada

tahun 2007 dengan membuka Stem Cell and Cancer Institute. Dimana dalam mendukung kegiatan tersebut, PT Kalbe Farma Tbk menyisihkan dana riset dan memulai operasional PT Cordlife Indonesia dimana menjadi tempat persediaan darah tali pusat pertama di Indonesia tanggal 30 September 2007. Persaingan antar perusahaan tidak luput dari dunia bisnis, begitu pula hal ini dihadapi oleh PT Kalbe Farma Tbk, dimana banyaknya perusahaan farmasi lainnya yang bersaing produk obat-obatan di Indonesia. Dengan hal ini, PT Kalbe Farma Tbk tentunya memiliki strategi unit bisnis dimana Kalbe secara konstan menerapkan strategi biaya rendah pada produk obat-obatan dan nutrisi mereka dan menerapkan strategi diferensiasi untuk dapat menguatkan loyalitas para pelanggan. PT Kalbe Farma Tbk juga tetap fokus membangun dan meluaskan pasar mereka menjadi bisnis global (Gunanto, 2013).

Tujuan penulisan proyek ini adalah supaya dapat mengetahui kebijakan perusahaan PT Kalbe Farma Tbk dalam meningkatkan produktivitas dan pendapatan, serta menganalisa perusahaan dalam menghadapi permasalahan dunia kini dimana diharapkan dapat menyelesaikan dan meningkatkan produktivitas dan pendapatan perusahaan.

Manfaat penulisan ini juga supaya dapat menjadi informasi yang membantu masyarakat saat membaca dan meningkatkan pengetahuan serta pemahaman dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang dihadapi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan pendapatan perusahaan yang kini sedang dijalani.

Overstock allowance atau kelebihan stok adalah suatu kondisi perusahaan dimana memiliki stok barang melebihi batas normal sehingga menyebabkan banyaknya stok yang terbuang akibat melewati batas kadaluarsa (Farhan, 2021).

Strategi diferensiasi produk merupakan strategi perusahaan dalam menonjolkan keunikan dan kelebihan produk yang dihasilkan dimana kelebihan tersebut dapat dinilai penting oleh pembeli sehingga ketika perusahaan menetapkan harga produk lebih mahal, pembeli dapat memahami hal tersebut karena manfaat yang didapat lebih daripada ketika pembeli membeli produk lain (Astuti et al., 2015).

Pandemi merupakan suatu kejadian dimana wabah penyakit menyebar secara cepat keseluruh penjuru dunia secara serempak (Zoller et al., 2020).

BPOM adalah lembaga dimana tugasnya adalah mengawasi obat serta makanan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan (BPOM, 2021).

Proses Bisnis

PT Kalbe Farma Tbk meresmikan PT Kalbio Global Medika (KGM), pabrik bahan baku obat dan produk obat biologi. Peresmian ini merupakan bentuk perjanjian atau komitmen Kalbe untuk untuk mendorong terciptanya industri (sektor) farmasi yang terintegrasi, bertujuan untuk menjadi sebuah PT yang mandiri akan pendapatan bahan baku obat dan produk biologi (Kalbe, 2018).

PT. Kalbe Farma Tbk menerapkan Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB). CPOB memiliki 12 aspek, yaitu:

1. Manajemen Mutu
Pembuatan obat harus disesuaikan dengan manfaatnya (tujuan penggunaan), pemenuhan syarat yang ada dalam dokumen izin edar agar tidak menimbulkan resiko atau efek yang dapat membahayakan konsumen.
2. Personalia
Perekrutan dan menyediakan tenaga kerja yang memiliki

tanggung jawab, berkualifikasi untuk memenuhi dan melaksanakan semua tugas. Tidak hanya itu, tenaga kerja yang tersedia, harus diberikan pelatihan serta intruksi mengenai kebersihan yang berkaitan dengan tanggung jawabnya.

3. Bangunan dan Fasilitas
Bangunan dan Fasilitas, juga merupakan salah satu aspek penting dalam memproduksi obat karena jika bangunan dan fasilitas yang tersedia memadai, akan memudahkan pelaksanaan kerja dan mengurangi resiko terjadinya kesalahan.

4. Peralatan
Peralatan yang digunakan dalam proses memproduksi obat harus memiliki ukuran, bahan baku, desain yang tepat dan dibuat sedemikian rupa dengan tujuan untuk mempermudah pembersihan serta mempertahankan keseragaman dari batch ke batch.

5. Sanitasi dan *Higiene*
Sanitasi dan *Higiene* atau yang disebut dengan kebersihan wajib diterapka dengan tujuan agar tingkat kontaminasi dapat diminimalisir. Penerapan sanitasi dapat berupa pemeriksaan Kesehatan, menjaga kebersihan diri, peralatan dan lainnya serta menggunakan APD (pelindung diri) di area produksi.

6. Produksi
Produksi mencakup unsur-unsur seperti ketersediaan bahan baku dan bahan pengemasan, validasi proses, pengurangan tingkat

kontaminasi, sistem penomoran produk batch/lot, pemberian (penyerahan) dan penimbangan, proses pengolahan, proses pengemasan, monitoring, serta produk yang direject (ditolak), pengembalian produk, penyerahan produk yang sudah diproses (produk jadi), pembuatan catatan pengendalian penyerahan produk jadi, proses penyimpanan bahan baku dan bahan pengemasan, dan bahan lainnya.

7. Pengawasan Mutu
Pengawasan mutu, merupakan proses untuk memastikan bahwa produk jadi ini memenuhi kriteria dan mempunyai kualitas yang sesuai dengan tujuan produksinya.
8. Inspeksi Diri dan Audit Mutu
Inspeksi diri merupakan proses untuk menyesuaikan dan menilai semua aspek produk jadi dengan persyaratan yang sudah ada (yang telah ditetapkan).
Audit mutu hanya sebagai pelengkap, merupakan proses penilaian sebagian sistem dari manajemen proses untuk meningkatkan mutu produk.
9. Penanganan Keluhan Terhadap Obat, Penarikan Kembali, dan Obat Kembalian
Keluhan dari konsumen mengenai kerusakan obat dan lainnya, akan dilakukan penyesuaian kembali dan diteliti sesuai dengan prosedur yang sudah ada. Penarikan kembali produk jadi akan dilakukan jika ada produk yang tidak berhasil mencapai kriteria atau

memenuhi kualitas yang sudah ditentukan alias cacat mutu.

Pengembalian produk itu akan terjadi pada produk jadi yang telah beredar di masyarakat dan dikembalikan ke manufaktur farmasi karena berbagai masukan dan keluhan dari masyarakat (konsumen), dan hal ini juga akan menimbulkan penundaan proses produksi obat yang dikembalikan.

10. Dokumentasi
Dokumentasi sebagai bentuk untuk memastikan bahwa setiap sumber daya manusia telah melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik dan meminimalisir resiko terjadinya kesalahan produksi.
11. Pembuatan dan Analisis Berdasarkan Kontrak
Pembuatan dan analisis berdasarkan kontrak akan dilaksanakan jika manufaktur memproduksi barang di industri lain dan sebaliknya.
12. Kualifikasi dan Validasi
Kualifikasi dan validasi didasari dari sistem pemvalidasian kualitas mutu, yakni kebersihan, metode analisis, proses dan ruangan.

Kalbe Farma Tbk mencari saluran-saluran (kanal-kanal) baru sebagai target penyaluran produk jadi, seperti pembuatan Kal-Care (situs *e-commerce*) untuk beberapa mal yang bertujuan untuk mengurangi biaya operasional, Kalbe Farma Tbk sedang menaikkan penjualan yang bersifat kompetitif yaitu perluasan ruang

lingkup penjualan, terus berinovasi dan mempercepat proses penyaluran produk OTC serta menaikkan brand image dari Kalbe Farma Tbk.

Setiap perusahaan tentunya pernah menghadapi masalah-masalah, tidak terkecuali PT. Kalbe Farma Tbk. Berikut beberapa permasalahan yang dialami Kalbe Farma Tbk (Ayu, 2021):

- a. Stock Allowance yang dilakukan oleh PT Kalbe Farma Tbk, yang awalnya dilakukan dengan tujuan menghindari terjadinya *stockout*, karena PT Kalbe Farma Tbk mempunyai pesaing yang menciptakan obat dengan tujuan (khasiat) yang sama, sehingga PT Kalbe Farma Tbk meningkatkan kepuasan konsumen dengan cara selalu menyediakan produk disaat konsumen membutuhkan. Malah menimbulkan *over stock allowance*, sehingga stok yang tersedia melebihi kapasitas yang seharusnya.
- b. Kekurangan Bahan Baku Obat (BBO) dimasa pandemi COVID-19, hal ini terjadi karena banyak sekali negara-negara lain berebut dan mengamankan bahan baku obat (BBO).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan pertama, *overstock allowance* yang terjadi pada PT Kalbe Farma Tbk pada, yang menyebabkan ketersediaan stok melebihi kapasitas yang seharusnya, dan mengakibatkan pengurangan umur stok yang sedang diperjualbelikan di masyarakat, terkhususnya untuk produk yang memiliki masa kadaluarsa dalam waktu yang dekat. PT Kalbe Farma Tbk masih kurang memperhatikan kapasitas produksi setiap line yang dibutuhkan untuk pengerjaan RPP, hal ini

dikarenakan PT Kalbe Farma Tbk mempunyai kebiasaan dalam menentukan kapasitas setiap line sebesar 2 shift selama satu bulan yang tentunya akan menyebabkan pengerjaan RPP melebihi kapasitas, dan juga sering kali perusahaan kesulitan untuk mencari sisa kapasitas yang tersedia dari line lain. Namun jika tidak ada kapasitas dari line lain, maka akan diadakan alternatif (solusi) seperti perusahaan mengadakan lembur atau subkontrak kepada perusahaan lain, dengan resiko bahwa perusahaan tentunya akan mengeluarkan biaya yang jauh lebih tinggi.

Namun jika pengerjaan RPP lebih kecil, ada kemungkinan bahwa sisa kapasitas tersebut dapat ditawarkan kepada line lain, tetapi dikarenakan perusahaan tidak melakukan perhitungan mengenai jumlah kapasitas tiap line maka akan sulit sekali untuk menentukan dan mengetahui sisa kapasitas yang dapat ditawarkan kepada line lain. PT Kalbe Farma Tbk memiliki kebijakan lainnya, jika sisa kapasitas dikatakan tidak berhasil ditawarkan kepada line lain maka sisa kapasitas yang ada akan digunakan untuk produksi produk perusahaan sendiri, dan tentunya hal ini akan menyebabkan semakin meningkatnya *overstock*. Maka dari itu, perusahaan akan melakukan perhitungan untuk menentukan kapasitas produksi setiap line agar proses pengerjaan RPP dapat berjalan dengan lancar dan juga dapat menyelesaikan rencana proses produksi sesuai dengan yang diharapkan, hal ini tentu akan mengurangi tingkat perusahaan mengalami kerugian serta *overstock*.

Permasalahan kedua, kekurangan bahan baku obat (BBO) pada saat pandemi COVID-19, penggunaan BBO untuk memproduksi obat terapi pasien COVID-19 mengalami peningkatan drastis sebesar 12 kali lipat dalam waktu jangka waktu yang singkat.

Hal ini juga terjadi karena seiring bertambahnya pasien COVID-19 di masa pandemi ini. COVID-19 tidak hanya terjadi di seluruh bagian belahan dunia, banyak sekali negara berebut dan mengamankan bahan baku obat (BBO) untuk kepentingan negaranya sendiri, Tindakan tersebut juga merupakan salah satu pemicu PT Kalbe Farma mengalami kekurangan bahan baku obat. Maka dari itu, perusahaan mendapatkan bantuan serta dukungan dari pemerintah, baik kemenkes, BPOM, dan pihak-pihak lainnya. Dapat dilakukan dengan cara pemerintah mengalokasikan bahan baku obat yang ada di Indonesia, tepatnya di kota, kabupaten maupun provinsi lain yang tingkat pasien penderita COVID-19 masih tergolong rendah

SIMPULAN

PT Kalbe Farma Tbk berdiri sejak tahun 1966 telah menghadapi banyak permasalahan selama berdirinya perusahaan hingga sekarang. Beberapa permasalahan diantaranya adalah terjadinya *overstock allowance* yang menyebabkan ketersediaan stok melebihi kapasitas yang seharusnya dan mengakibatkan pengurangan umur stock yang diperjualbelikan di masyarakat. PT Kalbe Farma Tbk kurang dalam memperhatikan kapasitas produksi tiap line yang dibutuhkan dalam mengerjakan RPP sehingga menyebabkan sisa kapasitas dan hal ini dapat menyebabkan meningkatnya *overstock*. Permasalahan kedua yang dihadapi oleh PT Kalbe Farma Tbk adalah kurangnya bahan baku obat pada saat pandemi COVID-19 dimana digunakan untuk memproduksi obat terapi pasien COVID-19. Permintaan penggunaan BBO pada masa pandemi COVID-19 mengalami peningkatan yang drastis sebesar 12 kali lipat dalam kurun waktu yang singkat karena pasien COVID-19 juga mengalami pertambahan.

Permasalahan pertama mengenai *overstock allowance* yang

dialami oleh PT Kalbe Farma Tbk ini dapat diselesaikan dengan cara dimana perusahaan dapat melakukan perhitungan terhadap kapasitas produksi setiap line supaya proses pengerjaan RPP dapat lebih terkontrol dan dengan hal ini dapat mengurangi tingkat kerugian perusahaan akibat *overstock*.

Permasalahan kedua mengenai kurangnya bahan baku obat pada saat pandemi COVID-19 ini juga dapat diselesaikan dengan cara mendapat bantuan dan dukungan dari pemerintah, baik dari KEMENKES, BPOM, dan pihak lainnya. Hal ini dapat dilakukan pemerintah dengan mengalokasikan bahan baku obat dari daerah yang pasien COVID-19 tergolong rendah ke daerah yang pasiennya tergolong tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Astuti, S. I., Arso, S. P., & Wigati, P. A. (2015). Strategi Diferensiasi: Mencapai Keunggulan Kompetitif Yang Sustainable. *Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan Di RSUD Kota Semarang*, 3, 103-111.

Ayu, I. (2021). *Kalbe Farma (KLB) Kesulitan Cari Bahan Baku Obat Covid-19*. *Ekonomi.Bisnis.Com*.
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210728/257/1423055/kalbe-farma-klbf-kesulitan-cari-bahan-baku-obat-covid-19>

BPOM. (2021). *Tugas Utama BPOM*. *Pom.Go.Id*.
<https://www.pom.go.id/new/view/direct/job>

Farhan, F. (2021, May 18). *Pengendalian Persediaan Bahan Baku Pada Perusahaan*. *Mitraberdaya.Id*.

Gunanto, D. S. (2013). Sistem Pengendalian Manajemen Pt. Kalbe Farma. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 14(01), 12-21.
<https://doi.org/10.29040/jap.v14i01.220>

Kalbe. (2018). *Kalbe Resmikan Pabrik Bahan Baku Obat dan Produk Biologi*. *Www.Kalbe.Co.Id*.
<https://www.kalbe.co.id/id/berita/ArtMID/705/ArticleID/632/Kalbe-Resmikan-Pabrik-Bahan-Baku-Obat-dan-Produk-Biologi->

Kalbe. (2021). *Sekilas Kalbe*.
Www.Kalbe.Co.Id.
<https://www.kalbe.co.id/id/tentang-kami>

Mutmainnah Isti, N. H. (2020).
ANALISIS PERBANDINGAN DEBT TO EQUITY
RATIO ANTARA PT KALBE FARMA TBK DAN PT
KIMIA FARMA TBK. *Jurnal Ilmu Manajemen*,
10(2014), 107–115.

Sulisworo, D. (2010). *Strategi
korporasi*. *September*, 41–42.

Zoller, M., Irlbeck, M., & Zwissler, B.
(2020). Coronavirus disease 2019. *Der
Anaesthetist*, 69(4), 223–224.
<https://doi.org/10.1007/s00101-020-00761-2>