

# Peran Kombinasi Bisnis dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan di Industri Manufaktur

Siti Inayatun Sabila<sup>1</sup>, Zahra Amalia<sup>2</sup>, Siti Marsinah<sup>3</sup>, Syifa Auladina Radianto<sup>4</sup>, Indira Cahya Patrisa<sup>5</sup>, Nai Wise Hulmun<sup>6</sup>, Siti Solehah<sup>7</sup>

[1C.2210178@gmail.com](mailto:C.2210178@gmail.com), [2C.2210135@gmail.com](mailto:C.2210135@gmail.com), [3C.2211210@gmail.com](mailto:C.2211210@gmail.com),  
[4C.2210080@gmail.com](mailto:C.2210080@gmail.com), [5C.2210392@gmail.com](mailto:C.2210392@gmail.com), [6C.2210261@gmail.com](mailto:C.2210261@gmail.com),  
[7C.2210712@gmail.com](mailto:C.2210712@gmail.com)

---

---

## ABSTRAK

Strategi kombinasi bisnis semakin banyak diadopsi oleh perusahaan manufaktur untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan global yang semakin ketat. Salah satu entitas yang berhasil mengimplementasikan strategi ini adalah PT Kalbe Farma Tbk, perusahaan farmasi terbesar di Asia Tenggara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kombinasi bisnis terhadap penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, dengan pendekatan kualitatif melalui studi literatur dan dokumentasi laporan tahunan Kalbe dari tahun 2010, 2015, dan 2018. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kalbe secara aktif menerapkan kombinasi bisnis melalui akuisisi, joint venture, dan pendirian anak usaha strategis. Praktik ini tidak hanya memperkuat posisi kompetitif dan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas pangsa pasar, meningkatkan kapabilitas inovasi, dan mendukung diversifikasi pendapatan. Implementasi PSAK 22 sebagai standar pelaporan kombinasi bisnis juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kombinasi bisnis memiliki kontribusi besar terhadap keunggulan jangka panjang Kalbe, namun masih terdapat tantangan seperti ketergantungan bahan baku impor dan sinergi operasional yang belum sepenuhnya optimal. Penelitian ini berkontribusi dalam memberikan gambaran strategis atas manfaat dan implementasi kombinasi bisnis di sektor manufaktur, khususnya industri farmasi.

**Kata Kunci:** kombinasi bisnis, keunggulan kompetitif, PSAK 22, PT Kalbe Farma, strategi

## PENDAHULUAN

Pada tahun 2015, PT Kalbe Farma Tbk ("Kalbe") menunjukkan kinerja positif meskipun dihadapkan pada tantangan ekonomi makro dan dinamika industri kesehatan nasional. Di tengah pertumbuhan ekonomi Indonesia yang melambat dan nilai tukar Rupiah yang terus tertekan, Kalbe mencatatkan penjualan bersih sebesar Rp17.887 miliar, meningkat 3,0% dari tahun sebelumnya. Kalbe terus berkomitmen

mengembangkan inovasi di berbagai lini usaha, termasuk melalui pengoperasian fasilitas produksi obat kanker pertama di Indonesia dan pembangunan fasilitas biofarmasi sebagai respons terhadap kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Dalam upaya mendukung transformasi industri kesehatan nasional serta menyambut era Masyarakat Ekonomi ASEAN, Kalbe juga memperluas ekspansi internasional di kawasan Asia Tenggara dan Afrika. Sejalan dengan visi menjadi perusahaan produk kesehatan terkemuka di Asia Tenggara, Kalbe menerapkan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik dan memperkuat pengelolaan risiko dalam menghadapi dinamika global dan domestik. Berbagai inisiatif tersebut mendorong Kalbe tidak hanya dalam mempertahankan daya saingnya, tetapi juga dalam membangun masa depan yang lebih sehat bagi Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan studi terhadap kinerja Kalbe dalam menghadapi tantangan ekonomi serta bagaimana penerapan prinsip tata kelola dan strategi bisnis berkelanjutan dilakukan oleh perusahaan sebagai emiten yang tercatat di Bursa Efek Indonesia.

Dalam menghadapi tantangan perekonomian global dan dinamika pasar domestik, perusahaan manufaktur dituntut untuk terus beradaptasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Salah satu strategi yang menonjol dalam dunia bisnis modern adalah praktik kombinasi bisnis, yang mencakup merger, akuisisi, atau bentuk integrasi usaha lainnya. Strategi ini memungkinkan perusahaan memperluas kapasitas produksi, memperkuat jaringan distribusi, mengakses teknologi baru, serta meningkatkan efisiensi operasional secara menyeluruh.

PT Kalbe Farma Tbk sebagai salah satu pemain utama di industri manufaktur produk kesehatan di Indonesia, telah menunjukkan bagaimana kombinasi bisnis dapat berperan penting dalam memperkuat posisi kompetitifnya. Dalam Laporan Tahunan 2015, Kalbe mengungkapkan keberhasilannya dalam menyelesaikan pembangunan fasilitas produksi obat onkologi pertama di Indonesia dan pengembangan pabrik baru untuk produk biofarmasi melalui berbagai bentuk

kemitraan strategis, termasuk joint venture seperti PT Kalbe Milko Indonesia. Inisiatif tersebut tidak hanya memperluas portofolio produk Kalbe, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan melalui diferensiasi produk dan penetrasi pasar yang lebih luas, baik di dalam maupun luar negeri.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kombinasi Bisnis

Kombinasi bisnis merupakan penggabungan antara dua entitas atau lebih dengan mengakuisisi transaksi entitas bisnis. Kombinasi transaksi tersebut disebut dengan penggabungan sesungguhnya atau setara. Pebisnis biasanya menggabungkan dua entitas usaha untuk mengembangkan bisnis menjadi lebih maju. Kombinasi bisnis atau usaha dapat terbagi menjadi dua jenis dalam PSAK No. 22, yakni akuisisi dan penyatuan kepemilikan. Kombinasi bisnis sering terjadi dikarenakan keuntungan-keuntungan yang dihasilkan dari usaha penyatuan perusahaan-perusahaan, yakni imbal hasil yang lebih.

### 2. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No 22.

Kombinasi bisnis sering kali digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam pengelolaan akuntansi perusahaan, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manajerial dalam menyikapi berbagai isu seperti perpajakan, aspek hukum, serta kondisi keuangan. PSAK No. 22 memberikan pedoman mengenai perlakuan akuntansi atas transaksi kombinasi bisnis, baik yang dilakukan melalui mekanisme akuisisi maupun penyatuan kepemilikan, yang dapat didasarkan pada perolehan saham maupun aset neto. Bentuk-bentuk kombinasi usaha dapat dibedakan menjadi beberapa macam yaitu:

1. Berdasarkan jenis usahanya
  - a. Penggabungan horizontal
  - b. Penggabungan vertikal
  - c. Penggabungan konglomerasi

2. Berdasarkan kejadian hukumnya

- a. Merger
- b. Akuisisi
- c. Konsolidasi

Penyatuan usaha yang dilakukan melalui perolehan saham dapat menimbulkan hubungan antara induk perusahaan dan anak perusahaan. Sementara itu, restrukturisasi atau reorganisasi merupakan bentuk penyatuan usaha yang terjadi di antara perusahaan-perusahaan yang berada di bawah pengendalian yang sama, sehingga tidak termasuk dalam cakupan pengaturan PSAK No. 22.

**3. Strategi Keunggulan Kompetitif**

Menurut Siagian dalam (Setiadi, 2016) strategi didefinisikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan yang bersifat mendasar, yang diambil oleh pihak manajemen dan dilaksanakan secara menyeluruh oleh seluruh lini organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai kerangka kerja untuk menyusun kebijakan, mengalokasikan sumber daya, serta mengarahkan kegiatan organisasi agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin kompleks, strategi menjadi instrumen penting untuk merespons dinamika lingkungan eksternal dan memanfaatkan potensi internal perusahaan secara optimal. Keunggulan kompetitif menurut Siagian merujuk pada kemampuan suatu organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang mampu menempatkannya pada posisi yang lebih menguntungkan dibandingkan perusahaan lain dalam industri yang sama. Keunggulan ini dapat diwujudkan melalui berbagai pendekatan, seperti pengembangan produk unggulan, efisiensi biaya, pemanfaatan teknologi, serta pelayanan yang bernilai lebih bagi pelanggan.

Keunggulan kompetitif yang efektif tidak hanya memberikan posisi pasar yang lebih kuat, tetapi juga menjadi fondasi dalam mempertahankan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang. Oleh karena itu, strategi yang dirancang harus bersifat dinamis

dan mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar serta kebutuhan konsumen yang terus berkembang.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu metode kualitatif menggunakan literatur review. Dalam penelitian kualitatif, tinjauan pustaka harus diterapkan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya perlu diterapkan secara induktif agar tidak menyampaikan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu penyebab utama untuk melaksanakan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat mengeksplorasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu seperti jurnal penelitian atau annual report PT Kalbe Milko Indonesia dari tahun 2010, 2015, dan 2018. Kriteria untuk pengambilan sample pada tahun berikut karena pada tahun 2010 tahun pertama dimana PSAK 22 (revisi 2010) diimplementasikan yang mulai konvergen dengan IFRS 3. Tahun 2015 karena PSAK 22 kembali direvisi untuk mengatur imbalan konsijensi dan klasifikasi instrumen keuangan. Sama seperti tahun 2015, pada tahun 2018 mengalami revisi tentang kombinasi bisnis bertahap dan pengendalian bersama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT Kalbe Farma Tbk merupakan salah satu perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia yang bergerak di bidang kesehatan dengan cakupan produk meliputi obat resep, produk konsumen, nutrisi, serta distribusi dan logistik. Seiring dengan pertumbuhan industri farmasi yang semakin kompetitif dan dinamis, Kalbe Farma menjalankan sejumlah strategi bisnis untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar, salah satunya melalui praktik kombinasi bisnis. Beberapa aksi kombinasi bisnis yang pernah dilakukan Kalbe antara lain adalah pendirian anak perusahaan patungan (*joint venture*) seperti PT Kalbe Genexine Biologics yang fokus pada pengembangan biofarmasi, serta akuisisi saham pada perusahaan lain untuk memperluas lini produk dan jaringan distribusi. Strategi ini mencerminkan upaya

Kalbe untuk memperkuat keunggulan kompetitifnya melalui penguasaan teknologi baru, ekspansi pasar, dan integrasi vertikal dalam rantai pasoknya. Dengan mengadopsi kombinasi bisnis secara aktif, Kalbe menunjukkan komitmen untuk tetap relevan dan adaptif dalam menghadapi perubahan pasar global, serta mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan.

PT Kalbe Farma secara konsisten menerapkan strategi kombinasi bisnis melalui berbagai bentuk akuisisi, pendirian anak usaha, serta joint venture. Pada 22 Juli 2022, Kalbe resmi mengakuisisi 80 % saham PT Aventis Pharma dari Sanofi Aventis Participations, sehingga menguasai distribusi, lisensi, dan pemasaran produk vaksin dan obat resep di Indonesia. Selain itu, pada September 2021 Kalbe meningkatkan kepemilikan hingga 99,98 % atas PT Medika Komunika Teknologi (pengelola KlikDokter), serta meningkatkan modal pada perusahaan tersebut untuk memperkuat lini bisnis telemedis. Kalbe juga telah mendirikan sejumlah anak usaha misalnya PT Emos Global Digital (digital health, 2019) dan PT Kalbe Biotek Indonesia (2020), serta joint venture dengan perusahaan Korea seperti PT Kalbe Genexine Biologics dan PT Kalbio Global Medika sejak 2017 untuk pengembangan obat biologis. Baru-baru ini, pada Juli 2024 Kalbe kembali membentuk usaha patungan PT Livzon Pharma Indonesia bersama Livzon Pharmaceutical Group dari Tiongkok, dengan investasi awal mencapai Rp 650 miliar, untuk memproduksi bahan farmasi aktif secara local.

### **Tujuan Strategis Kombinasi Bisnis PT Kalbe Farma**

Kombinasi bisnis yang dilakukan oleh PT Kalbe Farma merupakan bagian dari strategi ekspansi dan penguatan struktur bisnis jangka panjang. Melalui akuisisi PT Aventis Pharma, Kalbe memperluas pengaruhnya dalam distribusi produk farmasi dan vaksin, sekaligus memperkuat jaringan logistik yang mendukung efisiensi operasional. Selain itu, melalui pengambilalihan penuh atas KlikDokter, Kalbe menunjukkan keseriusan dalam merambah ekosistem layanan kesehatan digital sebagai respon terhadap transformasi industri farmasi di era digital. Tidak hanya itu, Kalbe juga membentuk anak perusahaan dan joint venture seperti Kalbe Genexine Biologics dan Livzon Pharma Indonesia, yang difokuskan pada pengembangan biofarmasi dan bahan aktif obat, memperlihatkan orientasi perusahaan terhadap penguasaan teknologi mutakhir di bidang kesehatan.

Seluruh aksi kombinasi bisnis ini mencerminkan tujuan jangka panjang Kalbe untuk membangun daya saing berkelanjutan di industri yang sangat dinamis. Alih-alih hanya

mengejar pertumbuhan kuantitatif, Kalbe memanfaatkan kombinasi bisnis sebagai sarana untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing, baik melalui kepemilikan aset strategis, penguasaan teknologi, maupun penetrasi pasar yang lebih luas. Strategi ini menjadi fondasi bagi Kalbe dalam menciptakan nilai jangka panjang yang tidak hanya tercermin dalam laporan keuangan, tetapi juga dalam posisi strategis perusahaan di pasar. Dengan demikian, kombinasi bisnis menjadi lebih dari sekadar kegiatan korporasi; ia berperan sebagai alat untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi tantangan industri masa depan.

### **Pelaporan Kombinasi Bisnis Berdasarkan Konvergensi IFRS (PSAK 22)**

Dalam pelaporan keuangannya, PT Kalbe Farma mengimplementasikan prinsip-prinsip PSAK 22 yang telah dikonvergensi dengan IFRS 3 terkait kombinasi bisnis. Revisi PSAK 22 sejak tahun 2010 telah mempengaruhi bagaimana perusahaan seperti Kalbe mencatat transaksi akuisisi, khususnya terkait pengukuran nilai wajar dan pengakuan goodwill. Hal ini terlihat pada laporan Kalbe tahun 2010 yang menjadi tahun awal penerapan PSAK 22 (revisi), di mana perusahaan mulai mengungkapkan secara lebih rinci nilai wajar dari aset yang diakuisisi. Selanjutnya, revisi tahun 2015 yang mengatur imbalan kontinjensi tercermin dalam laporan keuangan Kalbe pada periode tersebut melalui catatan atas kemungkinan tambahan pembayaran pasca akuisisi. Adapun pada tahun 2018, revisi terkait kombinasi bisnis bertahap dan pengendalian bersama juga mulai diakomodasi dalam laporan tahunan Kalbe, khususnya pada bagian penjelasan investasi jangka panjang dan joint venture.

Salah satu perbedaan signifikan pasca konvergensi adalah perlakuan atas goodwill, yang tidak lagi diamortisasi tetapi diuji penurunan nilainya (*impairment*) secara tahunan. Menurut Sa'diyah et al (2024), penerapan IFRS 3 mendorong transparansi yang lebih tinggi dalam laporan keuangan melalui pengungkapan yang lebih rinci atas metode penilaian, asumsi manajerial, serta risiko terkait pengakuan goodwill. Hal ini relevan dengan praktik yang dilakukan Kalbe, di mana laporan keuangan konsolidasi mencantumkan informasi terperinci mengenai goodwill dan aset tak berwujud lainnya yang timbul dari kombinasi bisnis, termasuk dasar penilaiannya dan pengujian penurunan nilai tahunan.

Salah satu contoh nyata pelaporan kombinasi bisnis Kalbe terlihat dalam akuisisi PT Aventis Pharma dan peningkatan kepemilikan atas KlikDokter. Dalam laporan keuangan konsolidasian Kalbe tahun 2022, tercatat total nilai goodwill sebesar Rp1,5 triliun yang berasal

dari beberapa aksi korporasi. Goodwill ini diungkapkan secara spesifik sebagai aset tak berwujud dengan masa manfaat tidak terbatas, dan perusahaan menyatakan bahwa uji penurunan nilai dilakukan setiap tahun atau jika terdapat indikasi penurunan nilai yang signifikan. Selain itu, Kalbe juga melaporkan aset tidak berwujud lainnya seperti merek dagang, lisensi, serta teknologi yang diperoleh melalui akuisisi dan joint venture, yang dicatat berdasarkan nilai wajarnya dan diamortisasi sesuai estimasi masa manfaat ekonomisnya. Informasi ini menjadi penting karena menunjukkan bahwa laporan keuangan Kalbe tidak hanya mencatat dampak akuntansi dari kombinasi bisnis, tetapi juga mencerminkan penilaian strategis atas nilai ekonomi aset yang diakuisisi.

Dengan menerapkan PSAK 22 secara konsisten, Kalbe menunjukkan komitmen terhadap penyusunan laporan keuangan yang relevan dan andal, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang posisi dan prospek keuangan perusahaan setelah kombinasi bisnis. Pengungkapan informasi yang memadai mengenai goodwill, aset tidak berwujud, serta metode pengukuran nilai wajar memungkinkan investor dan pemangku kepentingan lainnya untuk mengevaluasi dampak strategis dari kombinasi bisnis yang dilakukan. Sejalan dengan pendapat Sa'diyah et al. (2024), pelaporan keuangan berbasis IFRS tidak hanya memberikan informasi historis, tetapi juga mampu mencerminkan strategi pertumbuhan dan arah bisnis perusahaan di masa depan. Dengan demikian, pelaporan kombinasi bisnis oleh Kalbe tidak hanya memenuhi kewajiban regulasi, tetapi juga berfungsi sebagai media untuk mengkomunikasikan arah strategis perusahaan dalam memperkuat keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan.

### **Analisis dampak Strategi Kombinasi Bisnis Terhadap Keunggulan Jangka Panjang Kalbe**

Strategi kombinasi bisnis yang dijalankan Kalbe Farma melalui merger, akuisisi, aliansi strategis, dan diversifikasi telah memberikan dampak signifikan terhadap keunggulan jangka Panjang Perusahaan. Berikut hasil analisis dari berbagai aspek:

#### **1. Penguatan Posisi Kompetitif dan Ekspansi Pasar**

##### **a. Merger dan Akuisisi**

Merger internal Kalbe dengan Perusahaan seperti Dankos dan Enseval menjadikan Klabe Perusahaan farmasi terbesar di Asia Tenggara. Hal ini memperluas pangsa pasar, memperkuat posisi tawar terhadap pemasok, serta meningkatkan kapitalis pasar dan likuiditas saham.

- b. Ekspansi Geografis dan Diversifikasi  
Strategi Pengembangan pasar dan produk (Ansoff Matrix) memungkinkan Kalbe memasuki pasar baru, baik secara geografis maupun segmen produk, sehingga tidak bergantung pada satu pasar saja. Diversifikasi ke produk kesehatan, alat kesehatan, dan nutrisi memperluas basis pendapatan dan mengurangi risiko bisnis
2. Efisiensi Operasional dan Sinergi
  - a. Penggunaan Sumber Daya Bersama  
Kombinasi bisnis memungkinkan pemanfaatan sumber daya Bersama, pengurangan duplikasi aktivitas, dan integrasi proses bisnis. Hal ini menciptakan efisiensi biaya produksi, distribusi, dan pemasaran.
  - b. Peningkatan Skala Ekonomi  
Skala usaha yang lebih besar memberikan efisiensi dalam pengadaan bahan baku dan pemanfaatan fasilitas produksi, meski tantangan seperti ketergantungan impor bahan baku masih harus diatasi.
  - c. Digitalisasi dan Efektivitas Operasional  
Kalbe mengadopsi digitalisasi dalam distribusi dan pemasaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas bisnis, serta menjaga margin laba melalui pengelolaan biaya dan bauran produk yang optimal.
3. Inovasi dan Pengembangan Produk
  - a. Penguatan R&D  
Sinergi dari merger memperkuat kapabilitas riset dan pengembangan (R&D), mempercepat inovasi produk, dan menghasilkan produk-produk baru seperti Kalsolac yang berpotensi di pasar internasional
  - b. Pengembangan Produk dan Lini Bisnis Baru  
Kalbe aktif melakukan pengembangan produk baik sektor farmasi. Nutrisi, maupun alat Kesehatan. Diversifikasi ini memperkuat daya saing dan membuka peluang pertumbuhan baru.
4. Kinerja Keuangan dan Ketahanan Bisnis
  - a. Pertumbuhan Aset dan Laba

Setelah merger, Kalbe mencatat pertumbuhan aset, ekuitas, dan laba bersih. Kinerja keuangan membaik, tercermin dalam peningkatan current ratio, quick ratio, ROA, dan total asset turnover, meski ROE dan DER sempat menurun akibat perubahan struktur modal.

b. Fleksibelitas Finansial

Posisi kas yang kuat memberikan fleksibelitas untuk investasi lebih lanjut di R&D ekspansi pasar, dan inovasi produk.

c. Manajemen Risiko

Diversifikasi bisnis dan ekspansi internasional meningkatkan ketahanan terhadap fluktuasi pasar domestic dan risiko industry farmasi yang sangat dinamis.

5. Tantangan dan Area Perbaikan

a. Efisiensi Operasional

Tidak semua sinergi operasional langsung terealisasi, seperti efisiensi biaya yang belum optimal pada awal pasca-merger.

b. Ketergantungan Bahan Baku Impor

Industri farmasi Indonesia, termasuk Kalbe, masih menghadapi tantangan ketergantungan pada bahan baku impor, yang dapat memengaruhi daya saing jika tidak diatasi dengan strategi substitusi atau pengembangan bahan baku local.

c. Persaingan Global

Untuk mempertahankan keunggulan, Kalbe harus terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi agar tidak tertinggal dari pemain multinasional yang lebih agresif di pasar regional.

6. Proyeksi Keunggulan Jangka Panjang

a. Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Kombinasi strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk membentuk fondasi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pesaing

b. Pertumbuhan Berkelanjutan

Dengan strategi diversifikasi dan ekspansi internasional, Kalbe diproyeksikan mampu mempertahankan pertumbuhan penjualan dan laba bersih di kisaran 8–10% per tahun, serta menjaga rasio dividen yang menarik bagi pemegang saham

c. Inovasi dan Adaptasi

Investasi berkelanjutan di R&D dan digitalisasi memastikan Kalbe tetap adaptif terhadap perubahan tren industri dan kebutuhan pasar.

Strategi kombinasi bisnis Kalbe Farma telah membuktikan diri sebagai pendorong utama keunggulan jangka panjang. Melalui penguatan posisi pasar, efisiensi operasional, inovasi produk, dan ketahanan keuangan, Kalbe tidak hanya mampu bertahan di tengah persaingan domestik dan global, tetapi juga menempatkan diri sebagai pemimpin industri farmasi di Asia Tenggara. Tantangan utama ke depan adalah memastikan realisasi penuh sinergi pasca-merger, mengurangi ketergantungan impor, dan terus berinovasi agar keunggulan kompetitif tetap terjaga

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa strategi kombinasi bisnis yang diterapkan oleh PT Kalbe Farma Tbk telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Melalui akuisisi, merger internal, joint venture, serta pendirian anak usaha, Kalbe berhasil memperkuat posisi pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperluas diversifikasi produk dan wilayah pemasaran. Implementasi PSAK 22 yang telah dikonvergensi dengan IFRS 3 juga menunjukkan komitmen Kalbe terhadap transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan, yang memperkuat kepercayaan investor. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk tetap adaptif dalam menghadapi dinamika industri yang kompleks dan persaingan global yang intens. Namun demikian, Kalbe masih menghadapi tantangan seperti ketergantungan bahan baku impor dan realisasi sinergi pasca-merger yang belum maksimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya lanjutan dalam memperkuat inovasi, digitalisasi, serta pengembangan sumber daya lokal guna menjaga keberlangsungan keunggulan kompetitif di masa depan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis bagi perusahaan lain dalam merancang kombinasi bisnis yang efektif dan berkelanjutan.

## REFERENSI

- Anggoro, R. N. G., Alveenya, N., & Dwianika, A. (2023). Analisis akuntansi kombinasi bisnis dengan konvergensi IFRS pada laporan keuangan PT Garuda Indonesia Persero (Tbk). *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(2), 176–187.
- Diana, N. (2019). *Aliansi strategi PT Kalbe Farma Tbk dengan PT Dankos dan PT Enseval* (Tesis, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo).
- Elliyas. (2013). *Analisis strategi bersaing PT Kalbe Farma, Tbk* (Tesis, S2 Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada).
- Melda, E. (n.d.). *Analisis strategi bisnis PT. Kalbe Farma, Tbk. melalui aktivitas merger internal* (Skripsi, Universitas Indonesia). Perpustakaan Universitas Indonesia.
- Mutiara, I., & Putri, N. A. (2025). Penerapan PSAK 22 kombinasi bisnis terhadap laporan keuangan konsolidasian. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan dan Tata Kelola Perusahaan*, 2(3), 783–793.
- Panggiarti, E. K., Fauziah, F., Nathania, A. Z. B., & Lestari, E. A. (2024). Analisis penerapan prinsip penyajian dan pengungkapan standar akuntansi keuangan tentang kombinasi bisnis pada laporan keuangan PT Astra International Tbk periode 2020–2022. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(1), 205–213.
- Setiadi, A. (2016). Strategi peningkatan keunggulan kompetitif SDM bidang TIK di era MEA. *Cakrawala – Jurnal Humaniora*, 16(1).