



Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi

(Journal of Management and Pharmacy Practice)



Kerjasama dengan :



Direktorat
Bina Pelayanan Kefarmasian



Ikatan Apoteker Indonesia



Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi (JMPF)

Journal of Management and Pharmacy Practice

DAFTAR ISI

Pengantar dari Penyunting	ii
Formulir untuk Berlangganan Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi	iii
Analisis Efektivitas <i>Booklet</i> Obat terhadap Tingkat Kepatuhan Pasien Diabetes Melitus Tipe 2 <i>Atika Wahyu Puspitasari, Retnosari Andrajati, Anton Bahtiar</i>	195-202
Pengaruh Pemberian Obat Antihipertensi terhadap Penurunan Tekanan Darah Pasien Stroke Iskemik Akut yang Menjalani Rawat Inap di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta <i>Wahyu Sedjatiningsih, Zullies Ikawati, Abdul Gofir</i>	203-208
Evaluasi Implementasi Standar Pelayanan Kefarmasian oleh Apoteker di Apotek Kabupaten Bantul <i>Prabasiwi Nur Fauziah, Satibi</i>	209-213
Analisis Peramalan Kebutuhan Sediaan Farmasi dan Alat Kesehatan Kategori A Tahun 2011. <i>Devie Ronald Lumy</i>	214-219
Analisa Pola Peresepan Berdasarkan Peresepan Elektronik di Puskesmas Gunung Kidul <i>Zakiyah Oktafiani Lutfan Lazuardi, Hari Kusnanto</i>	220-224
Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pasien Rawat Inap: Kajian Empirik Rumah Sakit Islam Fatimah Cilacap <i>Zakki Kholid, Suci Paramithasari Syahlani, Satibi</i>	225-230
Analisis Strategi Bisnis PT. Soho Industri Farmasi Regular <i>Anna Karina Algustie, Basu Swastha Dharmmesta</i>	231-238
Analisis Sikap Konsumen terhadap Perluasan Merek Prenagen <i>Kresy Arba Yuniar, Lukman Hakim, Wakhid Slamet Ciptono</i>	239-244
Evaluasi Penggunaan Antibiotika pada Infeksi Kaki Diabetik (Studi Kasus Rawat Jalan di Poliklinik Endokrinologi RSUP. Dr. Sardjito Yogyakarta) <i>Ninisita Sri Hadi, Djoko Wahyono, I Dewa Putu Pramantara S.</i>	245-249
Analisis Efektivitas dan Biaya Penggunaan Zink pada Anak dengan Diare Akut di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2011 <i>Sudewi Mukaromah Khoirunnisa, Tri Murti Andayani, Inayati</i>	250-257

ANALISIS STRATEGI BISNIS PT SOHO INDUSTRI FARMASI REGULAR

BUSINESS STRATEGY ANALYSIS OF PT SOHO REGULAR PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Anna Karina Algustie¹⁾, Basu Swastha Dharmmesta²⁾

1) Pascasarjana Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada

2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Gadjah Mada

ABSTRAK

Perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang mempunyai dan menjalankan strategi bisnis yang dapat merespon kondisi eksternal dan meningkatkan kapabilitas internal. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi apakah strategi perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal serta merancang strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam dan observasi, serta data pendukung yang diperoleh dari sumber sekunder. Analisis yang dilakukan meliputi: Analisis dengan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factors Evaluation/EFE*) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation/IFE*); Perumusan strategi alternatif dengan Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT), Matriks Internal-Eksternal (IE), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dan Matriks *Grand Strategy*; Pengambilan keputusan strategi alternatif dengan Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM).

Hasil analisis menunjukkan adanya perubahan kondisi persaingan sehingga perusahaan perlu melakukan modifikasi pada strategi yang selama ini dijalankan. Hasil penilaian pada matriks EFE dengan nilai 3,02 menunjukkan bahwa strategi dapat merespon lingkungan eksternal dengan efektif, sedangkan hasil matriks IFE menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang cukup kuat dengan nilai 2,78. Hasil perumusan strategi alternatif melalui matriks SWOT, IE, BCG dan *Grand Strategy* dan pemilihan strategi menggunakan matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi "Peningkatan varian produk dengan pengembangan produk baru atau kerjasama dengan perusahaan lain" menjadi strategi yang paling menarik dengan skor 6,183 dibanding strategi "Pengembangan pasar dan meningkatkan penetrasi pasar terhadap produk yang ada" dengan skor 5,726.

Kata kunci: Analisis Strategi Bisnis, PT Soho Industri Pharmasi, SWOT, QSPM

ABSTRACT

A competitive company is a company which has and implements business strategies that can act in response to external conditions and improve their internal capabilities. The objectives of this study were to identify and evaluate whether the company business strategy is suitable with its external and internal conditions and to arrange alternative strategies based on external and internal conditions.

The research was a descriptive analysis. The data were collected through deep interviews and internal observation to the company, also supporting data from secondary source. The data were analyzed by: External and internal analysis with External Factors Evaluation Matrix (EFE) and Internal Factors Evaluation Matrix (IFE); Alternative strategies formulation was done through Strength-Weakness-Opportunity-Threat Matrix (SWOT), Internal-External Matrix (IE), Boston Consulting Group Matrix (BCG), and Grand Strategy Matrix; Decision stage was done by Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

The results showed that there was a change on competitive conditions so that company needed to modify the strategy implemented. EFE matrix result was 3.02 which showed that the company's strategies were responsive to the external conditions, while IFE matrix result was 2.78 which showed that company had quite strong internal capabilities. Alternative strategies formulation through SWOT, IE, BCG and Grand Strategy matrix analysis and the decision through QSPM analysis result showed that "Improving product variation with new product development or cooperation with other companies" was the most suitable with QSPM score 6.183 followed by "Market development and market penetration through existing products with QSPM score 5.726.

Key words: Business Strategy Analysis, PT Soho Industri Pharmasi, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Persaingan ketat di industri farmasi menuntut perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidangnya untuk mempunyai strategi yang tepat untuk dapat bersaing satu sama lain dan mengembangkan usahanya. Strategi menjadi sangat penting karena merupakan rencana induk yang menyeluruh yang menyatakan

bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya (Wheelen dan Hunger, 2006). Dalam konteks tersebut diperlukan kemampuan untuk menganalisis kondisi internal maupun eksternal, sehingga ke depan akan selalu terjadi kesepadanan strategis antara kapabilitas dan sumber daya perusahaan dengan peluang akibat terjadinya perubahan eksternal (Sampurno, 2009).

PT Soho Industri Pharmasi (PT Soho) merupakan salah satu perusahaan farmasi lokal yang masuk dalam 10 besar perusahaan farmasi di Indonesia. PT Soho mempunyai tiga fokus

Penulis Korespondensi :

Anna Karina Algustie

Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

Jalan Sekip Utara Yogyakarta.

bisnis utama yaitu: Soho Regular, Soho *Low Price Medicine* (LPM), dan Soho *Consumer Health*. Dari ketiga fokus bisnis tersebut, Soho Regular mempunyai persentase kontribusi penjualan yang terbesar (\pm 65% dari keseluruhan bisnis PT Soho). Kesuksesan yang diraih oleh Soho Regular salah satunya adalah melalui diferensiasi dengan penerapan strategi samudra biru (*Blue Ocean Strategy*) yang berfokus pada pembuatan dan pemasaran produk-produk berbasis natural/herbal dan produk-produk inovasi di pasar obat resep. Walaupun demikian, kondisi persaingan yang sudah berbeda saat ini perlu mendapat tanggapan strategi yang tepat dari perusahaan (Soho Group, 2011).

Secara internal, Soho Group melakukan restrukturisasi dengan menarik semua fungsi pendukung yang sebelumnya dikelola masing-masing unit bisnis menjadi satu di bawah payung Soho Group. Manajemen Soho Group membentuk unit bisnis baru yang lebih fokus. Setelah dilakukan perubahan unit bisnis yang ada dibagi menjadi 3 yaitu: Soho Group Pharma (terdiri dari Soho Regular, Soho *Low Price Medicine*, dan *Ethica Regular*), Soho Group *Consumer Health* (terdiri dari Soho *Consumer Health* (OTC), Unihealth dan Hezzel Farm), Soho Group *Distribution* (terdiri dari Parit Padang Global (PPG), *Raw Material Trading* dan *Harmony*). Soho Group Pharma adalah unit bisnis yang fokus dalam memproduksi dan memasarkan obat-obat etikal /obat-obat yang membutuhkan resep dokter (Soho Group, 2011).

Perubahan internal ini menyebabkan beberapa permasalahan besar yang muncul selama tahun 2010 antara lain terjadi kekosongan beberapa produk Soho Regular di pasaran selama kuartal 2 sampai kuartal 3 tahun tersebut. Masalah lain adalah adanya kendala penyelesaian proses peluncuran produk baru yang berdampak pada penurunan ketertarikan pasar terhadap produk yang diluncurkan karena dianggap sudah ketinggalan dan kalah cepat dengan perusahaan pesaing. Selain itu, korporasi melakukan perubahan kebijakan yang sangat berpengaruh pada bisnis Soho Regular, yaitu pembatasan pengeluaran operasional untuk biaya promosi. Kebijakan ini menyebabkan penjualan Soho Regular selama semester 2 tahun 2011 tidak tercapainya target yang telah ditetapkan

awal tahun 2011. Perusahaan pesaing melihat kelemahan Soho Regular dan telah memanfaatkan peluang tersebut dengan mengambil alih kerjasama yang sebelumnya dilakukan oleh Soho Regular, serta mengeluarkan produk-produk baru dan melakukan penetrasi pasar secara lebih intensif dan menarik sumber daya manusia yang dilihat mempunyai kinerja bagus, khususnya karyawan bagian penjualan dengan tawaran pendapatan dan jabatan yang lebih tinggi dari Soho Regular. Kebijakan korporasi Soho Group ini memerlukan tanggapan yang tepat dan cepat agar permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan tidak semakin meluas dan menurunkan performa Soho Regular yang telah dibangun dengan susah payah selama bertahun-tahun sebelumnya. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi bisnis Soho Regular apakah telah sesuai dengan kondisi eksternal dan internal perusahaan serta merancang alternatif strategi bisnis yang paling sesuai berdasarkan pada situasi eksternal dan internal perusahaan.

METODE PENELITIAN

Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah pemimpin manajemen unit bisnis Soho Regular yang terdiri dari Direktur Pengelola, Direktur Pemasaran, Direktur Penjualan dan *Group Product Manager* yang merupakan penentu strategi dan kebijakan unit bisnis Soho Regular.

Alat Penelitian

Alat penelitian yang digunakan berupa panduan wawancara mendalam terhadap subyek penelitian, kuisioner pembobotan faktor strategis perusahaan, dan kuisioner penilaian daya tarik strategi alternatif. Dokumen internal yang memuat hasil kinerja seperti laporan penjualan, kontribusi produk serta informasi dari lembaga survey *IMS Health*, surat kabar dan majalah bisnis menjadi data sekunder yang melengkapi analisis penelitian.

Jalan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan observasi awal untuk mengetahui permasalahan strategis perusahaan. Selanjutnya dilakukan pengajuan proposal penelitian dan pengumpulan data.

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer berupa hasil wawancara mendalam kepada pemimpin perusahaan dan observasi untuk mengetahui strategi utama perusahaan serta kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh pada strategi bisnis yang tengah dijalankan. Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari hasil survey IMS *Health*, surat kabar, majalah bisnis dan salinan regulasi pemerintah untuk memperoleh gambaran kondisi lingkungan eksternal perusahaan saat ini. Analisis lingkungan eksternal dibagi menjadi lingkungan makroekonomi dan lingkungan industri dengan *Five Forces Model* (Porter, 1985). Analisis data dilakukan secara kualitatif berdasarkan data yang diperoleh, antara lain: Analisis lingkungan internal dan eksternal; Pembuatan matriks tahap masukan, pencocokan berdasarkan hasil wawancara dan observasi; Penilaian alternatif strategi dari manajemen berdasarkan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM); Pengambilan keputusan strategi alternatif dan selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian

Data primer dan sekunder digunakan untuk menentukan faktor strategis eksternal dan internal dan dilakukan penilaian dengan matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal sebagai tahap masukan untuk merancang strategi alternatif. Teknik-teknik perumusan strategi yang diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap menurut David (2009). Kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi. Tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut: Tahap masukan (Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Evaluasi Faktor Internal); Tahap pencocokan (Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman—SWOT, Matriks Internal-Eksternal—IE, Matriks *Boston Consulting Group*—BCG, dan Matriks *Grand Strategy*); Tahap pengambilan keputusan (Matriks *Quantitative Strategic Planning*—QSPM). Pemilihan strategi alternatif dengan matriks QSPM dilakukan oleh

Direktur Pengelola yang merupakan pemimpin tertinggi unit bisnis Soho Regular.

Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Peluang Soho Regular: pasar alat kesehatan yang baru digarap, tren pengobatan dengan produk natural meningkat, Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) 2014 meningkatkan daya beli obat masyarakat Indonesia, potensi *user* baru setelah harmonisasi ASEAN 2015, pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil dan semakin kuat, tren penyakit kronis degeneratif yang semakin meningkat.

Ancaman Soho Regular: persaingan bisnis farmasi yang semakin tinggi, isu regulasi pemotongan harga obat *branded generic* 2014, perusahaan pesaing utama sudah masuk pasar obat natural, persaingan diskon rumah sakit yang semakin tinggi, pengembangan obat generik yang pesat dari pesaing.

Kekuatan Soho Regular: *relationship* yang kuat dengan *user*, pionir dan *trendsetter* dalam memasarkan produk natural di pasar obat resep, mempunyai lebih dari 1000 orang tenaga penjualan, SDM yang inovatif dan mempunyai semangat kerja tinggi dalam mengembangkan perusahaan, finansial yang kuat, pertumbuhan tercepat dalam 10 tahun terakhir, dan kerjasama yang baik antar divisi.

Kelemahan Soho Regular: variasi produk masih kalah dibanding pesaing, pengeluaran produk baru lebih lambat dari pesaing, sistem informasi yang belum terintegrasi, 20% tenaga penjualan kemampuan negosiasinya masih lemah, *Cost of Goods Sold* (COGS) yang relatif tinggi (20-30%), margin distribusi yang tinggi (20-25%).

Hasil penilaian matriks EFE dan IFE dapat dilihat pada Tabel I. Dari matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) menunjukkan bahwa total skor untuk penilaian faktor eksternal adalah 3,02 melebihi nilai rata-rata yang ditetapkan yaitu 2,5. Hasil ini mengindikasikan bahwa strategi yang saat ini dilakukan sudah efektif untuk mampu merespon kondisi lingkungan eksternal. Strategi yang dilakukan efektif untuk menarik keuntungan dari peluang yang ada meminimalkan potensi pengaruh negatif dari ancaman yang ada.

Tabel I. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal Perusahaan

No	Faktor Utama	Nilai rata-rata	Bobot (W)	Rating (R)	Skor (W x R)
Faktor Eksternal : Peluang					
1	Pasar alat kesehatan yang baru digarap	4,25	0,084	3	0,25
2	Tren pengobatan dengan produk natural meningkat	5,00	0,099	4	0,40
3	SJSN 2014 meningkatkan daya beli obat masyarakat Indonesia	4,25	0,084	3	0,25
4	Potensi user baru setelah harmonisasi ASEAN (2015)	4,00	0,079	2	0,16
5	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang stabil dan semakin kuat	4,50	0,089	3	0,27
6	Tren penyakit kronis degeneratif semakin meningkat	4,50	0,089	3	0,27
Faktor Eksternal : Ancaman					
1	Persaingan bisnis farmasi yang semakin tinggi	5,00	0,099	3	0,30
2	Isu regulasi pemotongan harga <i>branded generic</i> 2014	4,50	0,089	3	0,27
3	Perusahaan pesaing utama sudah mulai masuk pasar obat natural	4,50	0,089	3	0,27
4	Persaingan diskon rumah sakit yang semakin tinggi	5,00	0,099	3	0,30
5	Pengembangan obat generik yang pesat dari pesaing	5,00	0,099	3	0,30
Total Penilaian Faktor Eksternal		50,50	1,000		3,02
Faktor Internal : Kekuatan					
1	Relationship yang kuat dengan user	5,00	0,080	4	0,32
2	<i>Pioneer</i> dan <i>trendsetter</i> dalam memasarkan produk natural di pasar obat resep	4,75	0,076	4	0,30
3	Mempunyai lebih dari 1000 orang tenaga penjualan	4,75	0,076	4	0,30
4	SDM yang inovatif dan mempunyai semangat kerja tinggi dalam mengembangkan perusahaan	5,00	0,080	3	0,24
5	Finansial yang kuat	5,00	0,080	3	0,24
6	Pertumbuhan tercepat dalam 10 th terakhir	4,75	0,076	4	0,30
7	Kerjasama yang baik antardivisi	4,75	0,076	3	0,23
Faktor Internal : Kelemahan					
1	Variasi produk masih kalah dibanding pesaing	5,00	0,080	2	0,16
2	Pengeluaran produk baru lebih lambat dibanding pesaing	5,00	0,080	1	0,08
3	Sistem informasi yang belum terintegrasi	4,50	0,072	2	0,14
4	20% tenaga penjualan kemampuan negosiasinya masih lemah	4,50	0,072	2	0,14
5	COGs yang relatif tinggi (20-30%)	5,00	0,080	2	0,16
6	Margin distribusi yang tinggi (20-25%)	4,75	0,076	2	0,15
Total Penilaian Faktor Internal		62,75	1,000		2,78

Sumber: data diolah

Penilaian untuk faktor internal perusahaan menunjukkan hasil 2,78 dan melebihi skor rata-rata yang ditetapkan yaitu 2,5. Hasil ini berarti perusahaan memiliki posisi internal yang sudah kuat, namun perlu melakukan perbaikan-perbaikan guna meminimalkan kelemahan yang ada.

Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT menggunakan matriks SWOT ditunjukkan pada Tabel II.

Analisis Internal-Eksternal

Hasil penilaian faktor strategis eksternal dan internal dalam matriks EFE dan IFE dapat menjadi landasan pemilihan strategi alternatif

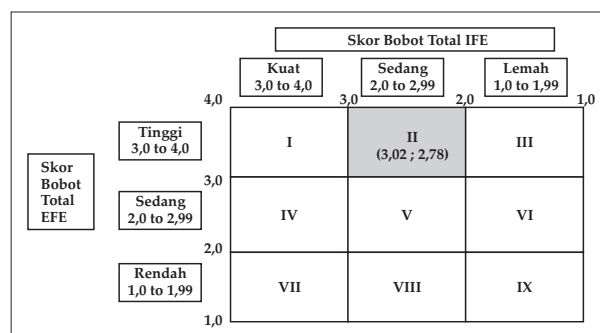
dengan Matriks IE. Komponen dari matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Setelah itu dilakukan pembagian 9 kuadran dan masing-masing diposisikan dalam kuadran yang sesuai sehingga dapat diketahui strategi apa yang sesuai bagi organisasi tersebut. Gambar 1 menunjukkan hasil analisis berdasarkan matriks IE:

Berdasarkan hasil dari penilaian faktor strategis eksternal dan internal dengan matriks EFE dan IFE, didapatkan posisi perusahaan saat ini ada pada sel II. Menurut David (2009), organisasi yang termasuk dalam sel I, II dan IV cocok untuk melakukan strategi tumbuh dan

Tabel II. Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) PT Soho Industri Pharmasi Regular

Faktor Eksternal Utama Perusahaan	Peluang (O)	Ancaman (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar alat kesehatan yang baru digarap 2. Tren pengobatan dengan produk natural meningkat 3. SJSN 2014 meningkatkan daya beli obat masyarakat Indonesia 4. Potensi user baru setelah harmonisasi ASEAN (2015) 5. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang stabil dan semakin kuat 6. Tren penyakit kronis degeneratif semakin meningkat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan bisnis farmasi yang semakin tinggi 2. Isu regulasi pemotongan harga <i>branded generic</i> 2014 3. Perusahaan pesaing utama sudah mulai masuk pasar obat natural 4. Persaingan diskon rumah sakit yang semakin tinggi 5. Pengembangan obat generik yang pesat dari pesaing
Faktor Internal Utama Perusahaan		
Kekuatan (S)	Strategi S-O	Strategi S-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Relationship</i> yang kuat dengan user 2. <i>Pioneer</i> dan <i>trendsetter</i> dalam memasarkan produk natural di pasar obat resep 3. Mempunyai lebih dari 1000 orang tenaga penjualan 4. SDM yang inovatif dan mempunyai semangat kerja tinggi dalam mengembangkan perusahaan 5. Finansial yang kuat 6. Pertumbuhan tercepat dalam 10th terakhir 7. Kerjasama yang baik antardivisi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan disposisi terhadap karyawan marketing yang memenuhi kualifikasi untuk mengembangkan bisnis alat kesehatan 2. Percepatan pengembangan produk baru sebagai prioritas khususnya produk herbal berkualitas dan produk untuk penyakit kronis degeneratif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengembangan produk natural dan generik secara lebih agresif 2. Meningkatkan keunggulan dan variasi produk natural untuk mempertahankan posisi kompetitif
Kelemahan (W)	Strategi W-O	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Variasi produk masih kalah dibanding pesaing 2. Pengeluaran produk baru lebih lambat dibanding pesaing 3. Sistem informasi yang belum terintegrasi 4. 20% tenaga penjualan kemampuan negosiasinya masih lemah 5. COGs yang relatif tinggi (20-30%) 6. Margin distribusi yang tinggi (20-25%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengusahakan kerjasama promosi bersama dengan perusahaan farmasi lain untuk meningkatkan portfolio produk 2. Integrasi ke belakang untuk mendapatkan baku dengan lebih murah atau efisiensi proses produksi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan <i>product knowledge</i> dan negosiasi karyawan bagian penjualan 2. Menurunkan margin distribusi agar harga obat lebih kompetitif 3. Membuat SIM yang terintegrasi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi poses bisnis.

Sumber: data diolah



Gambar 1. Matriks Internal – Eksternal
Sumber: data diolah

membangun (*grow and build*). Strategi yang dapat ditempuh oleh perusahaan antara lain strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi).

Analisis Matriks BCG

Analisis dengan matriks BCG digunakan untuk melihat posisi unit bisnis Soho Regular dibanding 10 besar perusahaan farmasi di Indonesia berdasarkan data IMS *Health* pada tahun 2011 seperti terlihat pada Gambar 2.

Bisnis yang berada pada kuadran Tanda Tanya menggambarkan pangsa pasar yang rendah namun mereka bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Perusahaan dapat melihat bahwa bisnis yang dilakukan mempunyai peluang pertumbuhan yang tinggi namun perlu peningkatan pangsa pasar untuk dapat bersaing dengan pemimpin pasar. Strategi yang sesuai untuk perusahaan dalam kuadran tersebut adalah strategi intensif untuk mempertahankan atau memperkuat posisi. Strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk merupakan alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan.

Analisis Matriks Grand Strategy

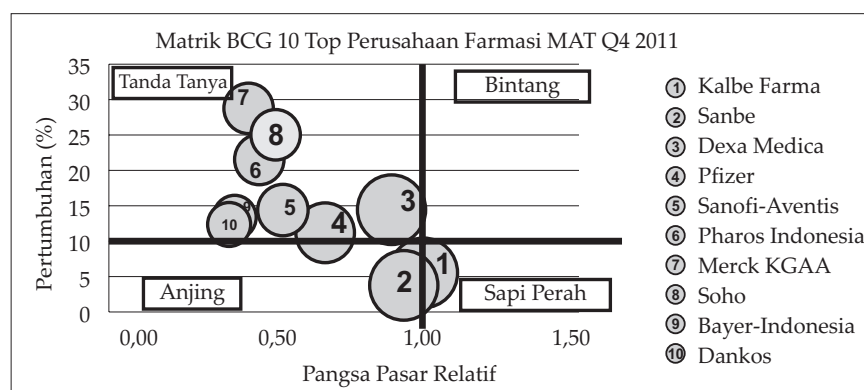
Analisis perusahaan dengan Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Hampir sama seperti pada Matriks BCG, Matriks *Grand Strategy* dibagi menjadi 4 kuadran, yaitu kuadran I (kanan atas), kuadran II (kiri atas), kuadran III (kiri bawah), kuadran IV (kanan bawah). Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5 persen dapat

dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat (David, 2009). Industri farmasi mempunyai pertumbuhan melebihi 5% dan tergolong dalam pertumbuhan yang cepat. Dari Matriks BCG diketahui bahwa pangsa pasar relatif dari PT Soho adalah 0,52x pangsa pasar relatif dari perusahaan pemimpin pasar. Hal ini menunjukkan Soho Regular mempunyai posisi kompetitif yang kuat dalam bersaing di Industri farmasi Indonesia. Dilihat dari struktur industri farmasi Indonesia yang terfragmentasi dengan jumlah pemain lebih dari 204 perusahaan, maka dalam penelitian ini ditetapkan bahwa perusahaan yang mempunyai lebih dari 0,5x pangsa pasar relatif dari pemimpin pasar mempunyai posisi kuat dalam persaingan. Gambar 3 menunjukkan posisi PT Soho Regular dalam Matriks *Grand Strategy* berada pada kuadran I. Strategi-strategi yang sesuai untuk perusahaan dengan pertumbuhan yang cepat serta posisi kompetitif yang kuat adalah strategi bertumbuh, antara lain: pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi, dan diversifikasi.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

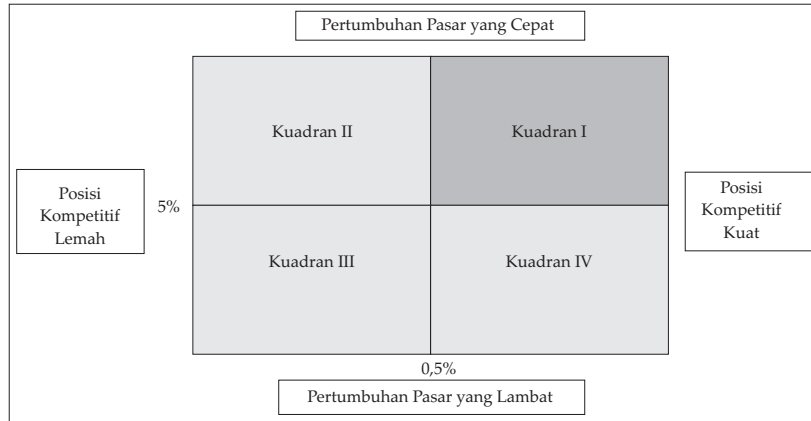
Berdasarkan berbagai analisis yang dilakukan dalam tahap masukan dan tahap pencocokan, strategi alternatif perlu ditetapkan oleh Soho Regular untuk meningkatkan kapabilitas bersaing dalam industri Indonesia karena strategi *Blue Ocean* yang pernah ditetapkan beberapa tahun lalu saat ini sudah banyak pesaing kuat yang ingin merebut pangsa pasar yang berhasil diciptakan oleh Soho Regular.

Strategi diferensiasi melalui strategi samudra biru sebagai pionir dan *trendsetter* produk



Gambar 2. Matriks BCG Perusahaan Farmasi Indonesia 2011

Sumber data: data diolah



Gambar 3. Matriks *Grand Strategy* PT Soho Regular
 Sumber: data diolah

Tabel III. Matriks *Quantitative Strategic Planning* Soho Regular

Faktor Utama	Alternatif Strategi				
	Strategi 1		Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal: Peluang					
1 Pasar alat kesehatan yang baru digarap	0,084	3	0,252	3	0,252
2 Tren pengobatan dengan produk natural meningkat	0,099	4	0,396	3	0,297
3 SJSN 2014 meningkatkan daya beli obat masyarakat Indonesia	0,084	3	0,252	3	0,252
4 Potensi user baru setelah harmonisasi ASEAN (2015)	0,079	3	0,237	3	0,237
5 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia yang stabil dan semakin kuat	0,089	3	0,267	3	0,267
6 Tren penyakit kronis degeneratif semakin meningkat	0,089	4	0,356	3	0,267
Faktor Eksternal: Ancaman					
1 Persaingan bisnis farmasi yang semakin tinggi	0,099	2	0,198	3	0,297
2 Isu regulasi pemotongan harga <i>branded generic</i> 2014	0,089	2	0,178	2	0,178
3 Perusahaan pesaing utama sudah mulai masuk pasar obat natural	0,089	2	0,178	3	0,267
4 Persaingan diskon rumah sakit yang semakin tinggi	0,099	4	0,396	2	0,198
5 Pengembangan obat generik yang pesat dari pesaing	0,099	3	0,297	2	0,198
Faktor Internal : Kekuatan					
1 <i>Relationship</i> yang kuat dengan user	0,080	3	0,240	3	0,240
2 <i>Pioneer</i> dan <i>trendsetter</i> dalam memasarkan produk natural di pasar obat resep	0,076	4	0,304	3	0,228
3 Mempunyai lebih dari 1000 orang tenaga penjualan	0,076	4	0,304	3	0,228
4 SDM yang inovatif dan mempunyai semangat kerja tinggi dalam mengembangkan perusahaan	0,080	4	0,320	3	0,240
5 Finansial yang kuat	0,080	4	0,320	4	0,320
6 Pertumbuhan tercepat dalam 10 th terakhir	0,076	3	0,228	3	0,228
7 Kerjasama yang baik antardivisi	0,076	3	0,228	3	0,228
Faktor Internal : Kelemahan					
1 Variasi produk masih kalah dibanding pesaing	0,080	3	0,240	3	0,240
2 Pengeluaran produk baru lebih lambat dibanding pesaing	0,080	3	0,240	3	0,240
3 Sistem informasi yang belum terintegrasi	0,072	2	0,144	3	0,216
4 20% tenaga penjualan kemampuan negosiasinya masih lemah	0,072	3	0,216	3	0,216
5 COGS yang relatif tinggi (20-30%)	0,080	3	0,240	3	0,240
6 Margin distribusi yang tinggi (20-25%)	0,076	2	0,152	2	0,152
Total Skor			6,183	5,726	

Sumber: Data diolah

Ket: AS = *Attractive Score*

TAS = *Total Attractive Score* (Bobot X AS)

herbal di pasar resep Indonesia yang ditetapkan oleh Soho Regular 12 tahun lalu perlu dilakukan pengkoreksian dan disesuaikan dengan kondisi yang ada saat ini. Untuk mempertahankan posisi kompetitif Soho sebagai pionir dan *trendsetter* produk natural di pasar obat resep, Soho Regular harus tetap mempertahankan keunggulan dalam inovasi produk. Kondisi saat ini menunjukkan kurang kuatnya desakan untuk inovasi produk secara internal, walaupun pengalaman sudah membuktikan bahwa kecepatan peluncuran produk baru yang inovatif dan sulit ditiru oleh perusahaan pesaing menjadi keunggulan penting dalam memenangkan persaingan di bisnis obat natural yang saat ini sudah ramai dan menjadi "samudra merah".

Dari berbagai alternatif strategi yang ada, dipilih 2 strategi alternatif yang paling mungkin dilakukan berdasarkan kondisi eksternal dan internal yang ada. Kedua strategi alternatif tersebut yaitu, pertama meningkatkan varian produk dengan pengembangan produk baru atau kerjasama dengan perusahaan lain. Kedua mengembangkan pasar dan penetrasi pasar terhadap produk yang ada.

Dari kedua strategi alternatif yang ditetapkan, dilakukan penilaian secara kuantitatif oleh Direktur Pengelola untuk menentukan strategi mana yang dinilai paling menarik disesuaikan dengan kondisi perusahaan berdasarkan faktor eksternal dan internal yang ada. Penilaian dilakukan dengan matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM). Hasil penilaian yang dilakukan dalam matriks QSPM (Tabel III) terdapat strategi alternatif yang paling sesuai untuk Soho Regular saat ini adalah "Meningkatkan varian produk dengan pengembangan produk baru atau kerjasama dengan perusahaan lain" dengan total skor daya tarik QSPM sebesar 6,183. Alternatif strategi lain yang dapat dilakukan adalah "Mengembangkan pasar dan meningkatkan penetrasi pasar terhadap

produk yang ada" dengan total skor daya tarik QSPM sebesar 5,726.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan adanya perubahan kondisi persaingan sehingga perusahaan perlu melakukan modifikasi pada strategi yang selama ini dijalankan. Hasil penilaian pada matriks EFE dengan nilai 3,02 menunjukkan bahwa strategi dapat merespon lingkungan eksternal dengan efektif, sedangkan hasil matriks IFE menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang cukup kuat dengan nilai 2,78. Hasil perumusan strategi alternatif melalui matriks SWOT, IE, BCG dan *Grand Strategy* dan pemilihan strategi menggunakan matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi "Peningkatan varian produk dengan pengembangan produk baru atau kerjasama dengan perusahaan lain" menjadi strategi yang paling menarik dengan skor 6,183 dibanding strategi "Pengembangan pasar dan meningkatkan penetrasi pasar terhadap produk yang ada" dengan skor 5,726.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R., 2009, *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, Ed 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat: 324
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press
- Sampurno, H., 2009, *Manajemen Pemasaran Farmasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press: 49
- Soho Group, 2011, "We Change to Lead", *Soho Group Annual Review 2010*, Jakarta: Soho Group Company
- Wheelen, T.L. dan Hunger, J.D., 2006, *Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases*, 10th ed, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.: 14.