

**STRATEGI PENINGKATAN VOLUME PENJUALAN OBAT
GENERIK MELALUI ANALISIS SWOT
(Studi Kasus Pada PT. Bernofarm Pharmaceutical Semarang)**

Pambayun Aji Widagdha¹, Aziz Fathoni², SE, MM, Djamaludin Malik, S.Pd, M.Si³

¹Mahasiswa Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

^{2,3}Dosen Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAKSI

Situasi perkembangan bisnis yang selalu dinamis dapat menjadikan peningkatan atau ancaman bagi sebuah perusahaan. Salah satu upaya untuk mengetahui strategi yang tepat bagi perusahaan adalah melalui analisis SWOT. Terdapat analisa internal perusahaan yaitu kekuatan (Strenght) dan kelemahan (Weakness). Serta analisa eksternal yaitu peluang (Opportunity) dan Ancaman `(Weakness). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengetahui posisi perusahaan terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta strategi yang tepat untuk diterapkan pada PT. Bernofarm Pharmaceutical. Penelitian ini dilakukan dalam bentuk metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT serta menggunakan matrik SAP dan matrik ETOP. Dari tabel SAP diketahui jumlah total value $B \times N$, yakni sebesar 2.8 maka posisi perusahaan berada pada posisi *favorable* (baik/aman). Berdasarkan analisis ETOP Pada hasil perhitungan menunjukkan hasil stroktoral peluang lingkungan 3.38, pada hasil perhitungan analisis ancaman lingkungan menunjukkan hasil sebesar 2.4 maka pada matriks ETOP perusahaan berada pada posisi ideal. Maka matrik strategi yang digunakan adalah invest.

Kata Kunci : Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman, Strategi

**STRATEGY TO INCREASE SALES VOLUME OF GENERIC
DRUGS TROUGH SWOT ANALYSIS
(Case Studies on PT. Bernofarm Pharmaceutical Semarang)**

ABSTRACTION

Business development situations that are always dynamic can make an increase or threat to a company. One effort to find out the right strategy for the company is through SWOT analysis. There is an internal analysis of the company, namely Strength and Weakness. And external analysis, namely Opportunity and Threats. This study aims to determine the position of the company towards the internal environment and the external environment and the right strategy to be applied to PT. Bernofarm Pharmaceutical. This research was conducted in the form of descriptive methods with a qualitative approach. The data analysis technique used in this study is SWOT analysis and uses SAP matrix and ETOP matrix. From the SAP table, it is known that the total value of $B \times N$ is 2.8, so the position of the company is in a favorable position. Based on ETOP analysis on the results of the calculation shows the results of the environmental opportunity stroktoral 3.38, the results of the calculation of environmental threat analysis shows the results of 2.4 then the ETOP matrix of the company is in an ideal position. Then the strategy matrix used is invest.

PENDAHULUAN

Berkembangnya sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh banyaknya tingkat penjualan produk barang dan jasa, agar keberlangsungan sebuah perusahaan dapat dipertahankan, penjualan menjadi faktor yang sangat penting untuk diperhatikan. Mengingat penjual atau *sales person* merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan, untuk itu penting bagi perusahaan untuk membekali pengetahuan mengenai strategi pemasaran. Perusahaan akan mampu bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis apabila dapat menerapkan strategi pemasaran dengan baik. Apabila perusahaan mampu menerapkan hal ini tentu akan berdampak baik pula terhadap omset

penjualan. Jika target perusahaan telah terpenuhi, maka akan menjadi sebuah indikator yang baik bagi keberlangsungan perusahaan tersebut. PT. Bernofarm Pharmaceutical memulai kiprahnya di Indonesia sejak tahun 1971. Secara umum perusahaan ini bergertak di bidang farmasi dan terus memberi inovasi di bidang kesehatan di Indonesia. Aktivitasnya mencakup bisnis Generik bermerk melalui resep, bisnis Generik melalui Dinkes dan rumah sakit pemerintah, serta produk farmasi lainnya. Cabang Semarang didirikan pada perusahaan ini merupakan perusahaan *principle* atau pemilik dari produk yang didistribusikan. PT. Bernofarm Pharmaceutical memulai kiprahnya di Indonesia sejak tahun 1971. Secara umum perusahaan ini bergertak di bidang farmasi dan terus memberi inovasi di bidang kesehatan di Indonesia. Aktivitasnya mencakup bisnis Generik bermerk melalui resep,

bisnis Generik melalui Dinkes dan rumah sakit pemerintah, serta produk farmasi lainnya. Cabang Semarang didirikan pada perusahaan ini merupakan perusahaan *principle* atau pemilik dari produk yang didistribusikan kepada distributor. Produk-produk PT. Bernofarm Pharmaceutical diproduksi di Sidoarjo, Jawa Timur. Seiring berjalannya waktu PT. Bernofarm semakin diakui namanya dalam dunia bisnis farmasi. Konsistensi, kualitas produk dan kemajuan sumberdaya manusia menjadi faktor yang teramat penting dalam kemajuan bisnisnya. Produk utama yang dikelola PT. Bernofarm Pharmaceutical adalah obat generik, pada dasarnya obat generik merupakan salah satu sediaan farmasi yang telah memenuhi persyaratan farmakope serta melewati proses pembuatan sesuai Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB). Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) pun turut mengawasi standar umum tersebut. Berdasarkan data Nasional penggunaan obat generik di Indonesia hingga kini masih tergolong rendah, meskipun harganya jauh lebih murah dan khasiat yang sama seperti obat bernama dagang (bermerek). Dalam situasi persaingan bisnis antar perusahaan distribusi obat generik, Perusahaan ini seringkali dihadapkan dengan dua faktor permasalahan yakni faktor intern maupun faktor ekstern. Adapun masalah-masalah intern perusahaan tersebut diantaranya bahan baku untuk komposisi jenis obat tertentu yang sulit untuk di dapatkan, hal ini akan berpengaruh terhadap biaya komposisi produksi jenis obat tersebut,

sehingga harga jual menjadi mahal Stok persediaan beberapa jenis obat juga belum stabil sehingga memungkinkan untuk kompetitor merebut penawaran dari konsumen. Masalah ekstern perusahaan ini adalah harga *e-catalogue* atau harga ketetapan dari pemerintah yang relatif murah, sedangkan kompetitor semakin banyak dengan produk-produk sejenis. Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Peningkatan Volume Penjualan Obat Generik Melalui Analisis SWOT (Studi Kasus Pada PT.Bernofarm Pharmaceutical Semarang)”**.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumberdaya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan harapan pemangku kepentingan (Jonson and Shcoles, 2016: 29). Sedangkan Siagan (2016: 29) menyatakan Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Strategi penjualan merupakan cara-cara di dalam proses penjualan yang dapat memberikan efek peningkatan pada nilai penjualan.

Strategi penjualan dibutuhkan agar pelanggan merasa senang dengan gaya penjualan yang kita lakukan. Ada orang-orang yang menjalankan usaha bisnisnya dengan strategi penjualan yang salah, sehingga pihak konsumen malah merasa tidak nyaman dengan proses penjualan tersebut. Menurut Basu Swastha dalam Irwan Sahaja (2014), penjualan adalah suatu proses pertukaran barang atau jasa antara penjual dan pembeli. Secara umum, Pengertian penjualan adalah pembelian suatu (barang atau jasa) dari pihak kepada pihak lainnya dengan mendapatkan ganti uang dari pihak tersebut. Penjualan merupakan sumber dari pendapatan perusahaan, dimana semakin besar penjualan maka mampu menguntungkan perusahaan dengan pendapatan yang semakin besar pula Perusahaan tidak mampu untuk berkembang ketika dalam penjualan produk yang dihasilkan tidak mampu untuk berkompetisi dengan pesaing. Jika terjadi sesuatu pada perusahaan yang mampu untuk terus meningkatkan penjualan, maka perusahaan tersebut mampu bersaing dengan para pesaingnya. Penjualan merupakan suatu sumber pendapatan perusahaan, semakin besar penjualan maka akan semakin besar pula keuntungan yang diperoleh perusahaan. Aktivitas ini merupakan pendapatan utama yang harus dikelola dengan baik agar tidak merugikan perusahaan. Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan terkait dengan strategi penjualan yang diminati konsumen :

1. Kualitas produk atau layanan jasa yang diberikan. Sebelum kita sibuk merancang strategi penjualan yang mantap, pastikan lebih dahulu bahwa kualitas dari produk atau layanan jasa yang kita tawarkan memang patut untuk dibanggakan. Ini secara langsung merupakan hal yang akan ditanyakan oleh konsumen pada saat akan membeli atau memakai layanan jasa. Jangan sesekali menipu pelanggan dengan tawaran kualitas produk atau layanan jasa yang kita berikan, tak masalah jujur meskipun mungkin kualitas produk atau jasa kita tidak sama dengan harapan konsumen. Jikalau misalnya produk yang kita tawarkan atau layanan jasa yang kita berikan memang kurang berkualitas, pastikan bahwa produk atau layanan kita memiliki keunggulan tertentu yang tidak didapati pada produk atau jasa yang ditawarkan pihak lain. Sehingga konsumen memiliki alasan yang kuat untuk tetap membeli produk atau layanan jasa yang kita tawarkan.
2. Pelayanan yang baik pada saat proses penjualan. Di dalam menjalankan strategi penjualan yang baik, satu hal yang harus senantiasa kita ingat adalah bahwa pembeli adalah raja. Artinya kita sebagai penjual harus memberikan pelayanan sebaik-baiknya terhadap para konsumen.

Volume Penjualan

Pada setiap perusahaan tujuan yang hendak dicapai adalah memaksimalkan profit disamping perusahaan ingin tetap berkembang. Realisasi dari tujuan ini adalah melalui volume penjualan. Volume penjualan adalah tingkat penjualan yang diperoleh perusahaan untuk periode tertentu dalam satuan (unit/total/rupiah). Dalam kegiatan pemasaran kenaikan volume penjualan merupakan ukuran efisiensi, meskipun tidak setiap kenaikan volume penjualan diikuti dengan kenaikan laba, namun hal itu dapat menentukan. Jadi dapat diartikan bahwa volume penjualan adalah jumlah dari kegiatan penjualan suatu produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dalam ukuran suatu waktu tertentu. Menurut Kotler dan Hakim Simanjuntak (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi volume penjualan adalah sebagai berikut :

1. Harga Jual

Faktor harga jual merupakan hal-hal yang sangat penting dan mempengaruhi penjualan atas barang atau jasa yang dihasilkan. Apakah barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dapat

2. Produk

Produk salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat volume penjualan sebagai barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dapat dijangkau oleh konsumen sasaran.

3. Biaya Promosi

Biaya promosi adalah aktivitas-aktivitas sebuah perusahaan yang dirancang untuk memberikan informasi untuk membujuk pihak lain tentang perusahaan yang bersangkutan

jasa-jasa yang ditawarkan.

4. Saluran Distribusi

Merupakan aktivitas perusahaan untuk menyampaikan dana menyalurkan barang yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen yang diujinya.

5. Mutu

Mutu dan kualitas barang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi volume penjualan. Dengan mutu yang baik maka konsumen akan tetap loyal terhadap produk dari perusahaan tersebut, begitu pula sebaliknya apabila mutu produk yang ditawarkan tidak bagus maka konsumen akan berpaling pada produk lain.

Pemasaran

Kotler dan Keller (2016) menyebutkan bahwa *“marketing is meeting needs profitability”*. Maksud ungkapan tersebut adalah pemasaran merupakan hal yang dilakukan untuk memenuhi setiap kebutuhan dengan cara-cara yang menguntungkan semua pihak.

Menurut Freddy Rangkuti Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah.

SWOT

Definisi analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini

berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan yang strategis sangat memerlukan analisa-analisa dari masing-masing SWOT ini (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) di lingkungan perusahaan saat ini. (Freddy Rangkuti, 2009: 18)

Terdapat 2 faktor pokok yang akan memengaruhi keempat komponen dasar pada analisis SWOT yaitu:

Faktor Internal (*Strength* dan *Weakness*)

1. Untuk faktor internal atau faktor yang berasal dari dalam terdiri dari dua poin yaitu kekuatan dan kelemahan. Keduanya akan berdampak lebih baik dalam sebuah penelitian ketika kekuatan lebih besar dibandingkan kelemahan. Dengan demikian kekuatan internal yang maksimum jelas akan memberikan hasil penelitian yang jauh lebih baik. Adapun bagian bagian dari faktor internal itu sendiri ialah:

- a. Sumber daya yang dimiliki
- b. Keuangan atau finansial
- c. Kelebihan atau kelemahan internal organisasi
- d. Pengalaman-pengalaman organisasi sebelumnya (baik yang berhasil maupun gagal.

2. Faktor Eksternal (*Opportunities* dan *Threats*)

Ini merupakan faktor dari luar entitas, di mana faktor ini tidak secara langsung terlibat pada apa yang sedang diteliti dan terdiri dari 2 poin yaitu ancaman dan peluang. Adanya peluang serta ancaman ini tentu saja akan memberikan data yang harus dimasukkan dalam jurnal penelitian sehingga menghasilkan strategi untuk menghadapinya. Beberapa poin yang termasuk pada faktor eksternal adalah sebagai berikut :

- a. Trend
- b. Budaya, sosial politik, ideologi, perekonomian
- c. Sumber-sumber permodalan
- d. Peraturan pemerintah
- e. Perkembangan teknologi
- f. Peristiwa-peristiwa yang terjadi
- g. Lingkungan

Sebagaimana sebuah metode pada umumnya, analisa SWOT ini hanya dapat membantu menganalisa situasi yang sedang dihadapi oleh perusahaan atau sebuah organisasi. Dan metode ini bukan sebuah jawaban pasti yang mampu memberikan solusi pada tiap masalah yang sedang dihadapi, namun minimal akan memecah persoalan yang ada dengan mengurainya menjadi bagian bagian kecil yang akan lebih tampak sederhana.

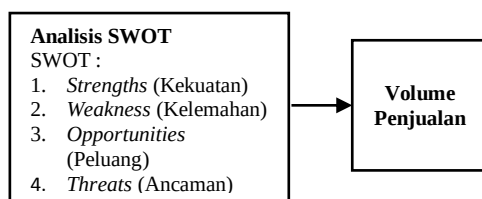
Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran di bawah ini menggambarkan bahwa peningkatan volume penjualan dilakukan melalui strategi pemasaran terhadap volume penjualan dengan mengacu pada

analisis SWOT, sehingga diharapkan dengan adanya analisis tersebut dapat meningkatkan volume penjualan obat generik melalui analisis SWOT serta dapat meningkatkan pemasaran perusahaan. Berikut gambar kerangka pemikiran dapat dilihat dibawah ini :

Kerangka Pemikiran

PT. Bernofarm Pharmaceutical



METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Sugiyono (2015: 15) menjelaskan tentang pengertian metode penelitian kualitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik penggabungan dengan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis SWOT melalui analisis SAP dan ETOP :

A. Analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*)

Penentuan analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*), perusahaan dapat menempati salah satu posisi persaingan strategik dalam dalam bisnis mereka dengan analisis faktor-faktor internal perusahaan.

Langkah-langkah dalam menentukan SAP atau analisis faktor internal (Winarti, 2008: 9) adalah sebagai berikut :

1. Tentukan unit yang dianalisis dan unit pembandingnya (*benchmarking*)
2. Rumuskan *Key Success Factor* (KSF) yang dikembangkan dari *Achevement Generating Factor* (AGF) adalah kompetensi yang harus dimiliki dan dilakukan. Jika suatu perusahaan memiliki dan melakukan kompetensi ini maka akan berpotensi menghasilkan kinerja. Apabila tidak dimiliki dan tidak dilakukan oleh suatu perusahaan maka dipastikan akan memberikan kontribusi pada kegagalan.
3. Menentukan derajat urgensi dari masing-masing *Key Success Factor* (KSF)
4. Lakukan *benchmarking* (pembandingan)
5. Tentukan SAP-nya
6. Rumuskan intepretasi SAP
7. Rumuskan prioritas strategi dan penilaian terhadap SAP perusahaan dari *benchmarking-nya*

Penilaian terhadap analisis SAP
Posisi perusahaan dalam analisis SAP dapat dikelompokkan menjadi 6, yaitu :

1. *Dominant* (unggul)

Yaitu perusahaan mengontrol perilaku pesaing lain dan mempunyai pilihan yang luas atau pilihan-pilihan strategis.

2. *Strong* (Kuat)

Yaitu perusahaan ini dapat mengambil tindakan independent tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya tanpa memperhatikan tindakan-tindakan pesaing.

3. *Favorable* (Aman)

Yaitu perusahaan mempunyai kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan peluang yang diatas rata-rata untuk memperbaiki posisinya.

4. *Tenable* (Bertahan)

Yaitu perusahaan bekinerja pada satu level kepuasan yang memadai untuk menjamin kesinambungan bisnis, tetapi keberadaan perusahaan itu dibiarkan saja oleh perusahaan yang dominan dan dia memiliki peluang dibawah rata-rata untuk memperbaiki posisinya.

5. *Weak* (Lemah)

Yaitu perusahaan memiliki kinerja yang tidak memuaskan, tetapi ada peluangperbaikan.

6. *Avoid* (Tidak ada harapan)

Yaitu perusahaan tidak memiliki kinerja yang memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan.

B. Analisis ETOP (*Environmental Threat & Opportunity Profile*)

Kemampuan perusahaan dalam mengadaptasi dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah merupakan kunci sukses suatu perusahaan. Maka dari itu perusahaan

perlu mengamati lingkungan secara sistematis dan mengenali peluang dan ancaman yang timbul dari luar perusahaan.

Langkah-langkah dalam mengembangkan analisis ETOP menurut Ferdinand (2007,p.42) adalah sebagai berikut :

1. Rumuskan elemen-elemen peluang stratejik dari lingkungan usaha.
2. Tentukan bobot elemen peluang tersebut.
3. Evaluasi aksebilitas peluang lingkungan.
4. Tentukan nilai peluang lingkungan.
5. Rumuskan elemen-elemen ancaman stratejik dari lingkungan usaha.
6. Tentukan bobot elemen ancaman tersebut.
7. Evaluasi vulnerabilitas ancaman.
8. Tentukan nilai ancaman lingkungan.
9. Susun matriks ETOP.

MATRIK ETOP

Peluang

5

IDEAL	SPEKULATIF
DEWASA	BERMASALAH

0

5

Resiko Gagal

Keterangan :

1. Usaha ideal, adalah suatu bisnis yang memilih peluang utama yang besar dan ancaman utamanya kecil. Bisnis ini memiliki peluang yang besar, posisi ini dapat menguntungkan perusahaan
2. Usaha spekulatif, adalah suatu bisnis yang mempunyai peluang dan ancaman utamanya besar, jika bisnis ini berhasil maka akan sangat menguntungkan bagi perusahaan namun jika gagal maka akan berakibat fatal bagi perusahaan.
3. Usaha dewasa, adalah suatu bisnis yang peluang maupun ancaman utamanya kecil. Artinya jika suatu perusahaan gagal dalam menjalankan bisnis maupun usahanya maka tidak akan mengalami banyak kerugian.
4. Usaha bermasalah adalah suatu usaha yang mempunyai peluang yang kecil namun ancaman utamanya yang besar. Posisi ini tentu tidak akan menguntungkan perusahaan yang menjalankan bisnisnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Berikut ini adalah analisis SWOT PT. Bernofarm Pharmaceutical

Kekuatan (*Strenght*)

1. Variasi Produk yang banyak
2. Brand image perusahaan
3. Harga jual yang kompetitif
4. Memiliki banyak distributor
5. Pelayanan purna jual yang baik

Kelemahan (*Weakness*)

1. Kegiatan promosi yang kurang
2. Stok barang yang belum stabil
3. Ketersediaan bahan baku yang sulit didapatkan pada produk tertentu
4. Kurangnya komunikasi antar distributor

Keterlambatan pengiriman

Peluang (*Opportunities*)

1. Perkembangan teknologi farmasi
2. Perubahan pola hidup masyarakat
3. Launching produk baru
4. Tender dalam jumlah besar pada periode waktu tertentu
5. Diadakannya *gathering* atau seminar farmasi

Ancaman (*Threat*)

1. Banyaknya competitor produk sejenis
 2. Kebijakan pemerintah
 3. Konsumen mudah beralih
 4. Harga bahan baku cenderung naik
- Stabilitas ekonomi

Analisis SAP PT. Bernofarm Pharmaceutical Semarang

Untuk menyusun analisis SAP, kita harus terlebih dahulu mengetahui indikator-indikator yang digunakan didalam masing-masing variabel. Variabel yang digunakan ialah Kekuatan (*Streght*) dan Kelemahan (*Weakness*). Indikator ini yang nantinya

akan digunakan dalam pembobotan nilai.

1. Langkah pertama yang harus dilakukan untuk menyusun analisis SAP adalah menyusun tabel *Key Success Factor*.
2. Langkah kedua adalah menentukan pembobotan nilai dilakukan dengan cara mengisi kuesioner yang dilakukan oleh 10 orang informan, penyekoran dilakukan dengan memberikan nilai 1 sampai dengan 5 sesuai dengan kondisi perusahaan. Nilai 1 digunakan untuk penilaian terendah dan nilai 5 digunakan untuk penilaian tertinggi. Setelah semua nilai skor dijumlahkan maka selanjutnya dibagi 10 atau sesuai dengan jumlah informan.
3. Setelah diketahui jumlah bobot nilai dari masing-masing indikator, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan nilai *benchmarking* dari perusahaan kompetitor. Nilai yang digunakan adalah -1 untuk penilaian terendah masing-masing indikator dan nilai 3 untuk penilaian tertinggi. Setelah jumlah nilai total (*value*) sudah diketahui maka jumlah nilai tersebut dibagi dengan jumlah informan dan tentukan di posisi manakah nilai terdekat dari masing-masing skor indikator tersebut.

KEY SUCCESS FACTOR	Bobot	Nilai Benchmarking							BxN
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
Variasi Produk	1.15			-1					(1.2)
Brand Image perusahaan	1.26						2		2.5
Jumlah Distributor	1.02						2		2.0
Harga jual	1.05					1			1.1
Pelayanan prima jual	1.13		-2						(2.3)
Kegiatan promosi	0.96			-1					(1.0)
Ketersediaan Stok	0.83						2		1.7
Ketersediaan bahan baku	0.86			-1					(0.9)
Komunikasi antar distributor	0.91			-1					(0.9)
Pengiriman	0.83						2		1.7
TOTAL VALUE B x N									2.8

Dari tabel pengukuran hasil dari Analisis SAP diketahui jumlah total Value BxN, yakni sebesar 2.8 maka posisi perusahaan berada pada posisi FAVORABLE (baik/aman).

RENTANG NILAI SAP	LABEL SAP
-45 s/d -31	AVOID (Tidak ada harapan)
-30 s/d -16	WEAK (Lemah)
-15 s/d 0	TENABLE (Sedang)
1 s/d 15	FAVORABLE (Bertahan)
16 s/d 30	STRONG (Kuat)
31 s/d 45	DOMINANT (Dominan/Unggul)

Analisis Peluang Lingkungan

Elemen Peluang Lingkungan	Bobot	Aksesibilitas Peluang	B x N
Perkembangan teknologi farmasi	0.19	3	0.57
Pola hidup masyarakat	0.19	3	0.57
Launching produk baru	0.25	4	1
Tender dalam periode tertentu	0.25	4	1
Seminar farmasi	0.12	2	0.24
TOTAL	1		3.38

Pada tabel diatas menunjukkan total hasil Analisis peluang lingkungan sebesar 3.38 (pembulatan 3), dengan ini dapat kita ketahui derajat aksesibilitas peluang berada pada kategori dengan kemampuan mengakses sedang. Ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Derajat Aksesibilitas Peluang	Nilai
Kemampuan Mengakses Sangat Tinggi	5
Kemampuan Mengakses Tinggi	4
Kemampuan Mengakses Sedang	3
Kemampuan Mengakses Kurang	2
Kemampuan Mengakses Sangat Kurang	1

Pada hasil perhitungan diatas menunjukan hasil stroktoral peluang lingkungan 3.38 yang berarti aksesibilitas peluang lingkungan memiliki akses dalam kategori sedang.

Analisis Ancaman Lingkungan

Elemen Ancaman Lingkungan	Bobot	Vulnerabilitas Ancaman	B X N
Kompetitor	0.3	3	0.9
Kebijakan pemerintah	0.3	3	0.9
Loyalitas konsumen	0.1	1	0.1
Kenaikan harga bahan baku	0.2	2	0.4
Stabilitas ekonomi	0.1	1	0.4
TOTAL	1		2.4

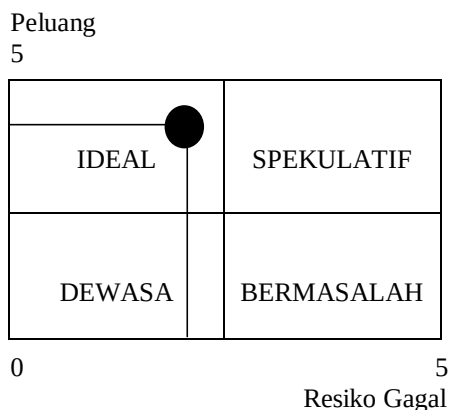
Pada tabel diatas menunjukkan total hasil Analisis Ancaman lingkungan sebesar 2.4 (pembulatan 2), dengan ini dapat kita ketahui Derajat Vulnerabilitas Ancaman berada pada kategori 2 yaitu Kurang Mengancam. Ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Derajat Vulnerabilitas Ancaman	Nilai
Sangat Mengancam	5
Mengancam	4
Sedang	3
Kurang Mengancam	2
Sangat Aman	1

Pada hasil perhitungan menunjukkan hasil nilai skor total ancaman lingkungan sebesar 2.4 yang masuk dalam kategori 2, yang berarti vulnerabilitas ancaman memiliki tingkat kurang mengancam.

Perusahaan harus menganalisa berbagai peristiwa dan faktor internal, faktor eksternal yang terjadi di lingkungan perusahaan. Dengan menganalisa faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Berdasarkan analisis yang dilakukan, maka Matriks ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

MATRIK ETOP



Pada gambar diatas diketahui PT. Bernofarm berada pada posisi ideal. Unit usaha strategis terletak pada posisi ideal dapat di tafsirkan sebagai unit usaha yang mempunyai peluang bisnis besar karena beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh.

Posisi dengan tanda blok (Invest) adalah posisi yang mempunyai alternatif strategi yang lebih banyak. Dengan demikian posisi perusahaan PT. Bernofarm dalam matrik diatas terletak pada SAP yang kuat, dan posisi ETOP yang ideal. Sehingga

posisi pada matriks Strategi adalah Invest.

Matrik Strategi

ETOP	Ideal	Dewasa	Spekulatif	Bermasalah
SAP				
Dominan				
Kuat				
Aman	INVEST			
Bertahan				
Lemah				
Tidak Ada Harapan				

Strategi Yang Harus Dilakukan

1. Variasi Produk

PT. Bernofarm perlu mempertahankan dan juga terus melakukan terobosan produk-produk baru dan lebih variatif. Didukung dengan posisi PT. Bernofarm sebagai perusahaan *principle* yang memiliki pabrik yang besar dan berkualitas untuk memproduksi obat sendiri dengan mutu tinggi dan sesuai standar yang telah ditetapkan. Riset mengenai uji penelitian produk baru perlu terus dilakukan agar PT. Bernofarm menjadi leader dalam hal variasi produk dari perusahaan-perusahaan farmasi di Indonesia dan bisa menjadikan Bernofarm menjadi perusahaan yang mempunyai produk *first generic*, yang bertujuan

menambah penjualan dari produk baru.

2. Brand Image

PT Bernofarm hingga saat ini merupakan salah satu perusahaan di bidang farmasi besar dilihat dari data penjualan nasional hampir menguasai produk generic dikarenakan adanya jumlah produknya lebih dari 200 an item produk sehingga Bernofarm dikenal oleh masyarakat Indonesia. Jumlah itu tiap tahunnya akan bertambah, ini bertujuan agar Bernofarm terus eksis di dalam penjualan khususnya area Rumah Sakit.

3. Jumlah Distributor

Dengan kondisi sekarang distributor di PT. Bernofarm sudah mempunyai 3 distributor yaitu PT Dos Ni Roha, PT Parit Padang Global, PT Tri Sapta Jaya. Hal ini sudah ditetapkan oleh pimpinan pusat agar tidak ada kendala dalam stok yang akan didistribusikan. Dengan banyaknya distributor diharapkan penjualan bisa maksimal. Manajemen stok sudah diatur juga oleh pimpinan cabang dengan sering melihat data stok harian, agar bisa mengetahui produk mana yang termasuk produk fast moving dan low moving. Untuk menjaga stok stabil, pimpinan mengkomunikasikan dengan kepala cabang distributor untuk saling berkoordinasi dalam hal permintaan ke pabrik agar berjalan cepat dan lancar.

4. Harga Jual

Dengan banyaknya kompetitor antar perusahaan menimbulkan

persaingan harga yang sangat ketat, ditambah dengan standarisasi pemerintah (*e-catalogue*) maka perusahaan harus memiliki strategi lain untuk mempertahankan penjualan, perusahaan perlu menemukan pelayanan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain agar memiliki nilai tambah, misalnya pengiriman barang yang lebih cepat (cito 1 hari), tanpa PO (purchase order) bila kebutuhan mendesak bisa langsung dikirim.

5. Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual PT. Bernofarm harus mampu untuk terus dipertahankan, mengingat hal ini merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan tercapainya penjualan yang berkelanjutan. Pelayanan purna jual juga berkaitan erat dengan peran dari medical representatif untuk bisa menjalin hubungan yang baik dalam hal kepercayaan. Jika kepercayaan mampu dipertahankan maka konsumen akan loyal dengan perusahaan. Oleh karena itu pentingnya menjaga kepercayaan dari konsumen menjadi kunci utama penjualan di PT. Bernofarm.

6. Kegiatan Promosi

PT. Bernofarm hendaknya dilakukan promosi yang lebih massif oleh distributor maupun dari PT. Bernofarm sendiri, promo berkala dapat menjadi pilihan untuk dilakukan agar konsumen tetap loyal dengan produk-produk PT. Bernofarm terutama pada produk *fast moving*.

7. Stok Barang

Perlu mengadakan pengecekan barang secara berkala terhadap stok barang, terutama pada produk dengan bahan baku yang sulit didapatkan. Perlu dilakukan pengawasan terhadap distributor agar stok tetap stabil.

8. Bahan Baku

Pengelolaan ketersediaan bahan baku perlu diberikan perhatian agar tidak mengalami kendala pada proses produksi sehingga mengganggu kestabilan stok barang, perusahaan hendaknya menambah stok bahan baku terutama pada bahan baku produk-produk tertentu yang sulit didapatkan.

9. Komunikasi antar distributor

Secara periodik, perlu diadakan pertemuan (*meeting*) dengan distributor untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang harus di selesaikan terutama berkaitan dengan jumlah stok barang.

10. Stabilitas Ekonomi

Pengaruh dari kestabilan ekonomi sangat berpengaruh terhadap kestabilan perusahaan, disebabkan karena inflasi dan juga kenaikan kurs mata uang dollar. Hal ini berpengaruh terhadap naiknya biaya proses produksi terutama berkaitan dengan bahan baku. Manajemen perlu mencari alternatif lain untuk bisa menekan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan naiknya kurs mata uang dollar tersebut, misalnya mencari sumber bahan baku alternatif dengan harga yang lebih terjangkau.

Prioritas yang diberikan PT.

Bernofarm Pharmaceutical

Perusahaan perlu meningkatkan variatif produk dan membuat terobosan baru, dan juga tetap berusaha menjaga penjualan obat agar tetap stabil dengan melakukan kontrol semua item produk, terutama produk histori yang pernah diambil konsumen agar kompetitor lain tidak menggeser produk-produk PT. Bernofarm. *Follow up* kunjungan rutin medical representatif perlu terus dilakukan supaya konsumen selalu mengingat produk-produk yang tersedia di PT. Bernofarm.

PENUTUP

Kesimpulan

PT. Bernofarm Pharmaceutical Semarang merupakan salah satu perusahaan farmasi terbesar dengan varian produk obat generik yang cukup lengkap. Hal ini ditandai dengan *brand image* perusahaan yang cukup dikenal dikalangan industri farmasi sebagai perusahaan *first generik* atau perusahaan farmasi pertama yang memproduksi obat generik. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di bab-bab sebelumnya maka penulis mendapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis SAP diketahui jumlah total Value B x N, yakni sebesar 2.8 maka posisi perusahaan berada pada posisi FAVORABLE (baik/aman). Perusahaan mempunyai service yang lebih unggul sehingga kepercayaan konsumen masih tetap terjaga.

2. Berdasarkan analisis ETOP pada hasil perhitungan menunjukkan hasil nilai skor total ancaman lingkungan sebesar 2.4 yang masuk dalam kategori 2, yang berarti vulnerabilitas ancaman memiliki tingkat kurang mengancam. Perusahaan harus menganalisa berbagai peristiwa dan faktor internal, faktor eksternal yang terjadi di lingkungan perusahaan. Dengan menganalisa faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan saat ini..
3. Posisi pada Matrik strategi PT. Bernofarm terletak pada SAP yang kuat, dan posisi ETOP yang ideal. Sehingga posisi pada matriks Strategi adalah Invest. Posisi Invest menunjukkan posisi dengan lebih banyak pilihan alternatif strategi
4. Prioritas yang diberikan untuk PT. Bernofarm adalah Perusahaan harus menganalisa berbagai peristiwa dari faktor internal, faktor eksternal yang terjadi di lingkungan perusahaan. Dengan meng-analisa faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Perusahaan berusaha menjaga penjualan obat agar tetap stabil dengan melakukan kontrol semua item produk, terutama produk histori yang pernah diambil konsumen agar kompetitor lain tidak menggeser produk-produk PT. Bernofarm. *Follow up* kunjungan rutin medical

representatif perlu terus dilakukan supaya konsumen selalu mengingat produk-produk yang tersedia di PT. Bernofarm.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilakukan sesuai dengan prosedur, peneliti melakukan pendekatan secara terbuka, namun memiliki keterbatasan yakni dalam melakukan proses pengisian kuesioner terkadang terganggu dengan keadaan sekitar. Masih terdapat jawaban kuesioner yang kurang menyeluruh, dikarenakan responden yang kurang teliti dalam mengisi dan juga dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya peneliti.

Saran

1. Manajemen dalam mengatur ketersediaan barang harus diperhatikan dengan sebaik mungkin, karena hal tersebut merupakan faktor terpenting untuk mengantisipasi pembelian barang terutama dalam jumlah yang besar, cara yang efektif adalah melakukan *stock opname* lebih sering dalam periode tertentu. Untuk mengantisipasi kekurangan barang dalam tender perusahaan perlu mempersiapkan stok barang lebih disaat mendekati waktu tender, terutama stok untuk produk-produk *fast moving* untuk mengantisipasi kemungkinan kekurangan barang.
2. Untuk bisa lebih meningkatkan kemajuan perusahaan hendaknya perusahaan lebih memperhatikan dan menambah visi misi agar dapat memotivasi setiap karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Training

dapat dilakukan melalui pengembangan SDM *profiling*.

3. Pihak yang menentukan kebijakan harga harus mampu memberikan estimasi harga sebaik mungkin supaya harga produk PT. Bernofarm selalu bisa mengikuti kondisi di lapangan.
4. Pada analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab diatas perusahaan hendaknya memanfaatkan segala kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan sebaik mungkin, serta meminimalisir kelemahan dan ancaman yang terjadi di lapangan.