

Pengembangan Strategi dan Kelayakan Usaha pada Industri Farmasi lokal dalam Menghadapi Persaingan Usaha di PT Bouti Usabda Farma, Solo

Strategy Development and the Feasibility of The Local Pharmaceutical Industry Face of Competition in PT Bouti Usabda Farma Solo

Yosefine da Costa^{1*}, Musa Hubeis¹ dan Nurheni Sri Palupi²

¹Program Magister Pengembangan IKM, SPs IPB
Jl. Raya Pajajaran Kampus IPB Baranangsiang Bogor 16144

²Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fateta IPB
Jl. Kamper Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

ABSTRAK

Industri farmasi di Indonesia mengalami kemajuan dan perkembangan yang tinggi (12-13%) pada tahun 2013. Dengan pertumbuhan yang tinggi secara tidak langsung menimbulkan persaingan yang ketat diantara para pengusaha yang bergerak di bidang ini khususnya di wilayah Solo, Jawa Tengah. Kota Solo memang bukan kota besar seperti Jakarta, namun persaingan antara industri farmasi yang besar, menengah dan kecil begitu besar, baik dari segi *product to service*. PT Bouti Usabda Farma merupakan perusahaan yang bergerak di bidang farmasi selama 21 tahun sejak tahun 1992 dan kini mengalami pertumbuhan baru setelah tahun 2009 perusahaan mengalami perpecahan manajemen internal. Saat ini perusahaan hanya memiliki empat apotek kursus, di mana sebelumnya ada 12 apotek yang dimiliki. Tujuan dari penelitian menganalisis permasalahan yang dialami PT Bouti Usabda Farma, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kendala dalam menghadapi persaingan dan mencari cara pengembangan dan kelayakan usaha PT Bouti Usabda Farma. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, *Payback Period (PBP)* dan *Break Event Point (BEP)*. Faktor internal yang menjadi masalah utama terletak pada minimnya Sumber Daya Manusia (SDM), dan faktor eksternal yang menjadi ancaman terbesar adalah banyaknya perusahaan sejenis. PT Bouti Usabda Farma terletak pada posisi kuadran V dan dataran sedang. Alternatif strategi yang dapat digunakan adalah pemanfaatan pemasaran, teknologi dan permodalan untuk rencana pengembangan usaha. Dilihat dari sisi keuangan, perusahaan mampu melakukan *payback period* selama empat tahun, sehingga perusahaan layak untuk dikembangkan.

Kata kunci: kelayakan, industri farmasi, pengembangan strategi, persaingan usaha

ABSTRACT

Pharmaceutical industry in Indonesia has made progress and the development of a high around 12-13% in 2013. With high growth indirectly lead to intense competition among the entrepreneurs engaged in this field, especially in the area of Solo, Central Java. Solo City is not a big city like Jakarta, but the competition between the pharmaceutical industry that large, medium and small so large, both in terms of product to service. PT Bouti Usabda Farma is a company engaged in the pharmaceutical field for 21 years since 1992 and now has experienced new growth after the year 2009 the company experienced a split in the internal management. Now the company has only 4 pharmacies courses, where earlier there were 12 pharmacies owned. The purpose of this study is to analyze the problems experienced PT Bouti Usabda Farma, to identify the factors which become obstacles in the face of competition and finding ways for business development and feasibility PT Bouti Usabda Farma. Assessment methods used in this study using the *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, *Payback Period (PBP)* and *Break Event Point (BEP)*. Internal factors are the main problem lies in the lack of Human Resources

*) Korespondensi:

PS Pengembangan IKM, Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Baranangsiang Bogor 16144; email: musa@apps.ipb.ac.id

(HR) power, while the external factors are the biggest threat is the number of similar companies. Farma PT Bouti Usabda lies in quadrant V position and medium flats. Alternative strategies that can be used is the utilization of marketing, technology and capital for business development plan. Judging from the financial side, the company is able to perform in a payback period of 4 years, so the company is worth to be developed.

Key words: business competition, feasibility, pharmaceutical industry, strategy development

PENDAHULUAN

Perkembangan industri farmasi di Indonesia saat ini telah memiliki banyak perkembangan dan kemajuan. Perkembangan ini berada dalam berbagai segi, yakni manajemen, produk, dan pelayanan. Saat ini pertumbuhan industri farmasi di tahun 2012 industri farmasi mengalami pertumbuhan 12%-13% (Mahadi, 2012). Dengan pertumbuhan industri farmasi saat ini menandakan bahwa secara tidak langsung Industri farmasi telah berperan aktif untuk memajukan perekonomian di Indonesia. Perusahaan farmasi lokal, terutama di kota Solo memberikan kontribusi tinggi, yaitu dilihat dari banyaknya pedagang besar farmasi (PBF) sekitar 30 dan 210 apotek yang tersebar di kota tersebut. Tingginya tingkat kebutuhan akan bahan obat, secara tidak langsung melahirkan banyak pengusaha, baik kecil, menengah hingga besar untuk berkecimpung dalam dunia farmasi.

Berdasarkan hasil pengamatan di daerah Solo, terjadi suatu kondisi di mana antara letak posisi apotek yang satu bersebelahan dengan apotek yang lain. Hal ini timbul dikarenakan adanya regulasi dari Pemerintah yang sudah membebaskan jarak posisi apotek yang satu dengan lainnya, di mana terdahulu peraturan memberlakukan 200 meter jaraknya, tetapi sudah dihapuskan, makanya secara tidak langsung kondisi ini menimbulkan persaingan usaha yang tinggi. Persaingan usaha tidak hanya terjadi dari dalam negeri, melainkan juga dari luar juga, sehingga dibutuhkan jaringan yang kuat dan hal lain seperti produksi, sistem, manajemen, modal dan lain sebagainya, agar mampu bertahan dan berkembang dalam dunia usaha ini. Industri farmasi lokal yang ada harus berusaha untuk mempertahankan perusahaannya masing-masing, agar mampu bersaing di dalam maupun di luar negeri. Salah satu contohnya PT Bouti Usabda Farma yang berdomisili di Solo, merupakan usaha keluarga yang dibangun oleh sepasang suami istri yang bergerak di bidang farmasi sebagai salah satu pedagang besar farmasi (PBF) di Solo selama 25 tahun dan memiliki 12 apotek dan dua PBF.

PT Bouti Usabda Farma ini telah mengalami banyak perkembangan dan kemajuan dalam mengembangkan usahanya, perusahaan telah mengalami masa kelam, di mana terjadi perpecahan usaha hingga sekarang ini hanya memiliki empat apotek, dikarenakan permasalahan-permasalahan dari internal perusahaan. Saat ini apotek-apotek yang terdahulu sudah banyak dijual oleh pemiliknya dan telah dibeli oleh investor lain yang bersedia bergabung dengan di PT Bouti Usabda Farma melalui pembelian saham dari pemilik usaha yang terdahulu. Faktor eksternal seperti ketatnya persaingan dalam usaha ini dan timbulnya perundang-undangan baru yang membebaskan jarak lokasi antara apotek yang satu dengan lain, sehingga mengakibatkan perusahaan ini memiliki banyak pesaing di daerah sekitar Solo.

Tujuan penelitian adalah (1) Mengidentifikasi masalah yang dialami oleh PT Bouti Usabda Farma beserta solusinya; (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi hambatan PT Bouti Usabda Farma dalam menghadapi persaingan usaha; (3) Menyusun alternatif strategi pengembangan dan kelayakan usaha bagi PT Bouti Usabda Farma.

METODE PENELITIAN

Lokasi kajian dilaksanakan di PT Bouti Usabda Farma, Jalan Arjuna 59 RT 03/15 Cemani, Grogol- Sukoharjo. Kajian dilakukan enam bulan (Maret-Agustus 2013). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analitik untuk menggambarkan kondisi masalah yang dikaji, mengidentifikasi permasalahan yang ada dan mencari solusi yang tepat dalam pemecahan masalah menuju pengembangan perusahaan dalam skala usaha tertentu (kelayakan). PT Bouti Usabda Farma merupakan perusahaan menengah yang bergerak dibidang farmasi dan sudah mengalami jatuh bangun dalam perkembangan usahanya. Selain mengidentifikasi masalah yang dialami oleh perusahaan, kajian ini juga memberikan alternatif cara pengembangan dan kelayakan usaha PT Bouti Usabda Farma.

Tahapan awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi masalah-masalah yang dialami perusahaan ini dan faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam mengatasi persaingan usaha. Tahapan selanjutnya menganalisis data dalam maupun luar perusahaan. Faktor-faktor yang ada dijabarkan dalam matriks IFE dan EFE, kemudian dianalisis dengan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT Bouti Usabda Farma (Rangkuti, 2006). Setelah mengetahui seluruh faktor-faktor yang menjadi permasalahan melalui analisis SWOT, maka tahap terakhir menyusun alternatif pengembangan dan kelayakan usaha berdasarkan analisis QSPM, serta data keuangan dari dalam perusahaan guna pengembalian investasinya dalam bentuk analisa PBP, sehingga tujuan yang diharapkan PT Bouti Usabda Farma dapat tercapai. Dasar penilaian kelayakan suatu proyek investasi menggunakan kriteria yang biasa digunakan dalam mengevaluasi layak dan tidak layaknya suatu proyek dijalankan dengan melihat kriteria-kriteria investasi (Panjaitan *et al*, 2012).

Kajian ini memiliki satu konsep yang didasari oleh suatu kondisi dari permasalahan

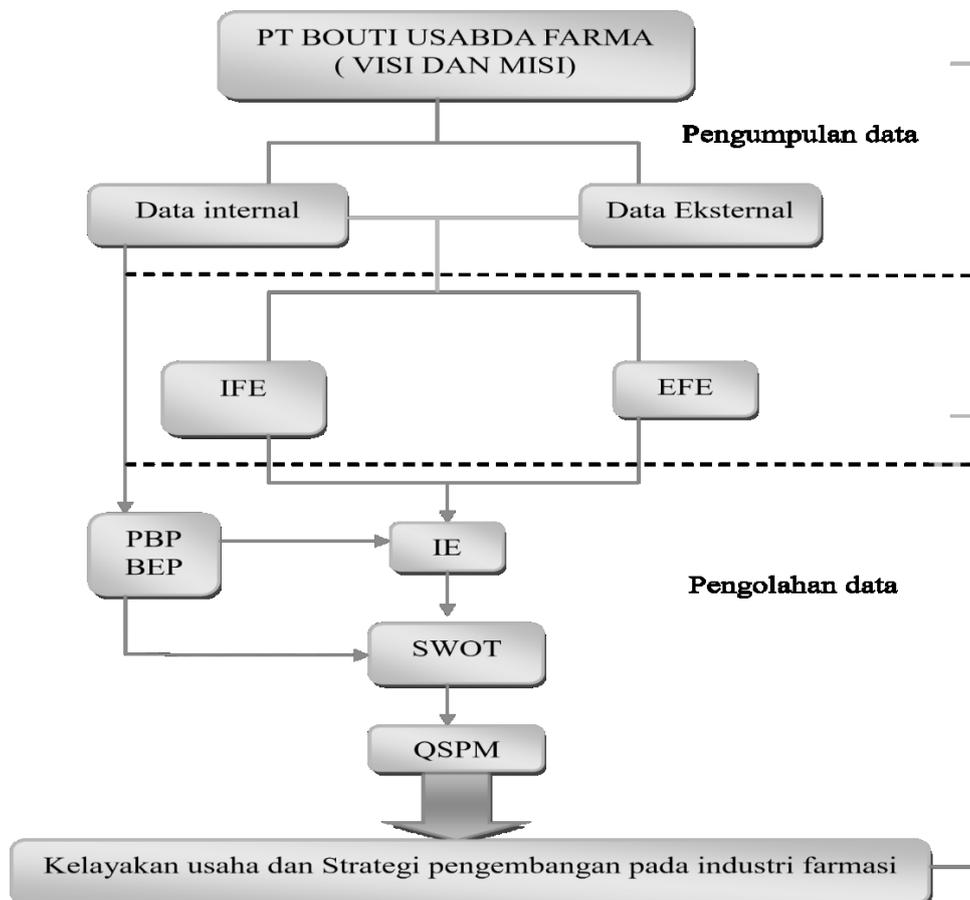
yang muncul di PT Bouti Usabda Farma. Secara rinci hal tersebut disajikan pada Gambar 1.

Pengumpulan Data

Data yang digunakan berasal dari data internal dan eksternal yang diperoleh langsung dari hasil pengamatan berupa data kualitatif dan kuantitatif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- a. Wawancara
Suatu metode pengumpulan data dengan cara menanyakan langsung kepada pemilik modal secara tatap muka
- b. Penarikan contoh
Suatu metode pengumpulan data dengan cara menanyakan kepada *stakeholder* PT Bouti Usabda Farma (karyawan, pemasok/GP Farmasi dan apotek-apotek)

Data Primer merupakan data utama diperoleh langsung dari penelitian lapangan untuk mengumpulkan data terkait dengan masalah yang dikaji. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan menjadi penunjang dalam kelengkapan kajian, contohnya buku, majalah, literatur dan sebagainya.



Gambar 1. Kerangka pemikiran kajian

Pengolahan dan Analisis Data

Sebelum dilakukan pengolahan data, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode IFE, EFE, SWOT, QSPM, PBP dan BEP

a. Metode IFE dan EFE

Dalam metode ini digunakan data *internal* maupun *eksternal* dari Perusahaan PT Bouti Usabda Farma untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Pembobotan dari hasil matriks IFE maupun EFE berkisar 1,0-4,0 dengan nilai rata-rata 2,5. Nilai di bawah 2,5 menandakan perusahaan lemah dan di atas 2,5 menandakan perusahaan yang kuat. Total nilai 4,0 menunjukkan perusahaan mampu menggunakan kekuatan yang ada untuk mengantisipasi kelemahan dengan total nilai 1,0, berarti perusahaan tidak dapat mengantisipasi kelemahan dengan kekuatan yang dimilikinya.

b. Matriks IE

Hasil matriks IFE dan EFE yang sudah terbentuk dapat dimasukkan dalam sebuah matriks IE, di mana untuk memposisikan kondisi perusahaan dalam sebuah bagan, sehingga diketahui posisi perusahaan dalam sebuah kondisi atau kuadran, sehingga dapat menentukan langkah selanjutnya yang akan ditempuh.

c. Analisis SWOT dan QSPM digunakan untuk melihat faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, serta penetapan strategi prioritas. Skor/nilai diberikan pada kolom AS (*Attractive Score*) untuk setiap alternatif strategi. Skala nilai AS atau daya tarik dari faktor internal (kekuatan kelemahan) dan eksternal (peluang ancaman) untuk setiap alternatif strategi berkisar antara 1-4 (David, 2006), di mana:

- 1 = faktor yang tidak memengaruhi alternatif strategi yang akan dipilih.
- 2 = faktor yang hampir memengaruhi alternatif yang akan dipilih.
- 3 = faktor yang cukup memengaruhi alternatif yang akan dipilih.
- 4 = faktor yang sangat memengaruhi alternatif yang akan dipilih.

Apabila faktor yang bersangkutan sangat tidak berpengaruh/berkaitan dengan alternatif strategi yang dipertimbangkan, maka tidak diberikan nilai AS(-).

d. Analisis PBP digunakan untuk menilai kelayakan usaha dengan rumus berikut:

$$PBP = \sum \frac{\text{aliran modal}}{\text{kas}}$$

e. Untuk menentukan BEP suatu usaha bisnis dapat digunakan pendekatan berikut: (1) pendekatan *trial and error*, (2) pendekatan grafik, dan (3) pendekatan matematis. Perhitungan BEP dengan pendekatan *trial and error* (coba-coba), yaitu menghitung keuntungan operasi dari suatu volume produksi/penjualan tertentu dan terus diulang hingga menghasilkan volume produksi/penjualan yang menghasilkan keuntungan = 0 (*Total Revenue=Total Cost*). Apabila perhitungan menghasilkan keuntungan, maka hitung kembali dengan volume penjualan/produksi yang lebih rendah dan sebaliknya, jika hasil perhitungan mengalami kerugian, maka hitung kembali dengan mengambil volume penjualan/produksi yang lebih besar (Isaskar, 2012).

$$BEP = \frac{FC}{1 - VC/P}$$

FC : *Fixed Cost*/ Biaya tetap

VC : *Variabel Cost*/ Biaya variabel

P : Penjualan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Permasalahan yang dihadapi PT Bouti Usabda Farma, Solo

Untuk melihat permasalahan kajian ini, maka yang perlu diketahui adalah gambaran umum dari lokasi kajian, yaitu kota Solo. Solo merupakan kota yang terletak di provinsi Jawa Tengah, Indonesia dengan penduduk 503.421 jiwa (2010) dan kepadatan penduduk 13.636/km². Kota dengan luas 44 km² ini berbatasan dengan Kabupaten Karanganyar dan Kabupaten Boyolali di sebelah utara, Kabupaten Karanganyar dan Kabupaten Sukoharjo di sebelah timur dan barat, dan Kabupaten Sukoharjo di sebelah selatan. Sisi timur kota ini dilewati sungai yang terabadikan dalam salah satu lagu keroncong, Bengawan Solo.

Berdasarkan pengamatan ke PT Bouti Usabda Farma Solo, didapatkan hal berikut:

1. Kondisi Eksternal

- a. Saat ini isu yang berkembang di daerah Solo, khususnya di bidang farmasi berupa penarikan obat-obatan yang mengandung

dextro (bahan-bahan kimia yang jika disuling akan dijadikan bahan narkotika, yaitu *Shabu*). Hal ini masih dalam perdebatan dan diskusi antara BNN (Badan Narkotika Nasional) dan para PBF (Pedagang Besar Farmasi) yang memiliki dampak langsung dalam industri farmasi.

- b. Adanya penyalahgunaan jalur distribusi yang seharusnya dari Pabrik ke PBF dan distribusikan lagi ke *end user* yang memiliki petugas Apoteker (apotek, klinik, rumah sakit dan instansi kesehatan lainnya) ternyata tidak berjalan seperti seharusnya. Dalam prakteknya ada petugas penjualan pabrikan (*medical representasi* atau *Medrep*) mendatangi langsung rumah sakit dengan menawarkan diskon dan *cashback* yang bila digabungkan nominal tersebut melebihi diskon yang diberikan oleh PBF. Oleh PBF stok barang tersebut dibeli kembali dari rumah sakit tersebut dengan tingkat diskon yang diberikan pabrikan. Pola sejenis juga terjadi, apotek membeli obat tersebut dari rumah sakit dengan diskon lebih besar dari yang diberikan oleh PBF, sehingga tidak jarang pola distribusi menjadi berantakan dan tidak terkontrol, yakni dari *end user* misal apotek justru menuju PBF, walaupun terjadi penyimpangan administrasi yang diakali dengan penerbitan faktur palsu, seolah-olah barang tersebut dari sesama PBF atau pabrikan. Ini yang dijalankan oleh beberapa praktisi farmasi yang bertindak diluar prosedur yang biasa dikenal dengan *Mafia Obat*.

Di Kota Solo sendiri terdapat 210 apotek yang tersebar. Hal ini menandakan bahwa persaingan bagi apotek-apotek yang ada sangat tinggi, termasuk apotek-apotek yang dimiliki oleh PT Bouti Usabda Farma.

2. Kondisi Internal

a. Keuangan

PT Bouti Usabda Farma memiliki omzet per tahun 48 milyar rupiah dan mengeluarkan biaya-biaya 2 milyar rupiah, yaitu: (1) Biaya Pemasaran meliputi: Gaji karyawan, perjalanan dinas, ekspedisi & pos, pemeliharaan kendaraan, penyusutan kendaraan, perjalanan pengemudi, kesejahteraan, dan Asuransi pensiun; (2) Biaya Administrasi meliputi: Gaji karyawan, kesejahteraan, ekspedisi kantor, perjalanan dinas, penyusutan inventaris, kantor, Bank, pemeliharaan inventaris,

telekomunikasi, *utilitas*, alat-alat tulis, asuransi, pemeliharaan gedung, inventaris kecil, penyusutan bangunan, Direksi, relasi usaha, pembinaan dan pendidikan, asuransi JHT, serta bunga pinjaman. Laba yang diperoleh 300 juta rupiah per tahun. Saat ini pelaporan pajak yang digunakan perusahaan adalah PPH pasal 21, pasal 25 dan PPN; di mana PPH pasal 21 untuk pelaporan pajak atas gaji, pasal 25 untuk laba dan PPN untuk pendapatan. Selama ini belum ada audit yang datang ke perusahaan ini, tetapi bersifat himbauan dari Kantor Pajak. Jumlah tenaga bagian administrasi ada enam orang meliputi bagian inkaso, kasir, keuangan dan pajak.

b. Kepegawaian atau HRD (*Human Resource Development*)

PT Bouti Usabda Farma dalam setahun 1 kali memberikan pelatihan dan pendidikan untuk jabatan kordinator ke atas. Jumlah tenaga HRD hanya satu orang dan datang ke kantor dua kali dalam satu minggu. Sistem penggajian untuk perusahaan ini adalah untuk *Supervisor* ke atas menggunakan sistem *payroll* melalui Bank sedangkan untuk *Supervisor* ke bawah seperti pelaksana langsung diberikan setiap awal bulan. Bonus tahunan dan insentif diberikan untuk kordinator ke atas. Setiap ulang tahun perusahaan mengadakan rekreasi bersama. Sistem *rekrutment* dilakukan melalui surat kabar untuk posisi marketing atau pelaksana gudang sesuai kebutuhan.

c. Operasi

Jumlah tenaga operasional yang dimiliki PT Bouti Usabda Farma meliputi enam orang bagian gudang dan satu orang resepsionis. Bentuk pengawasan dilakukan oleh pemilik. Perusahaan didirikan pada tanggal 19 Juli 1992, serta sistemnya masih bersifat tradisional dan kekeluargaan, serta sentralistik.

d. Segi pemasaran

Bentuk pemasaran yang dilakukan perusahaan selama ini adalah (1) *salesman (by order)*, (2) via telepon (*by phone*) yang dilakukan dari kantor, tenaga penjual atau salesman yang dimiliki perusahaan ada 18 orang.

e. Jenis produk

PT Bouti Usabda Farma telah memiliki produk-produk yang beragam selain obat-obatan yang menjadi produk utama, ada juga produk-produk sampingan, seperti: (1) alat-alat kesehatan, meliputi termometer, kursi

roda, kruk, tensi darah, dan lain sebagainya; (2) Obat-obatan tanpa resep seperti vitamin/suplemen, jamu, minyak angin (3) produk-produk kecantikan seperti bedak, *shampoo* dan produk penunjang lainnya seperti susu dan pampers. Data penjualan dari PT Bouti Usabda Farma ditunjukkan pada Gambar 4.3. Dari data penjualan yang dimiliki oleh PT Bouti Usabda Farma, produk utama yang dipasarkan adalah obat-obatan, lalu posisi yang kedua vitamin/suplemen, yang ketiga alat-alat kesehatan dan yang terakhir produk-produk lainnya seperti *shampoo*, susu, *pampers* dan lain sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa potensi dari PT Bouti Usabda Farma dalam mengembangkan usaha tidak terpaku pada 1 produk saja melainkan beragam dan dapat disesuaikan dengan perkembangan jaman serta selera.

Faktor-faktor yang menjadi hambatan PT Bouti Usabda Farma

Analisis lingkungan usaha adalah proses awal yang dilakukan dalam manajemen strategi untuk melihat, mengamati dan mengkaji semua hal yang berada di dalam maupun di luar perusahaan. Faktor-faktor yang berada di dalam perusahaan biasa dikenal dengan *Internal Factor*, sedangkan yang berada di luar perusahaan dinamakan *External Factor*. Berdasarkan hasil pengamatan yang diperoleh dari PT Bouti Usabda Farma, maka dapat dikaji berbagai faktor-faktor, baik internal maupun eksternal.

1. Identifikasi Faktor Internal

Tahap awal yang digunakan adalah mencari dan mengidentifikasi hal-hal yang berada dan berpengaruh langsung dalam suatu perusahaan, yaitu faktor-faktor internal. Faktor-faktor tersebut diambil dalam suatu organisasi pada manajemen perusahaan meliputi keuangan, kepegawaian, operasi dan pemasaran. Faktor-faktor internal dimuat pada Tabel 1. PT Bouti Usabda Farma sudah berdiri selama 21 tahun dan telah mengalami perubahan besar, di mana terjadi perpecahan antara pemilik modal. Saat ini PT Bouti Usabda Farma dengan wajah baru hanya memiliki satu PBF yang dahulunya dua dan memiliki empat apotek yang dahulunya memiliki 12 apotek.

Sejak tahun 2012, pemilik yang baru mulai menata ulang kembali semua sistem, perijinan dan semua hal di dalam perusahaan, sehingga banyak pekerjaan yang ditangani langsung oleh pemilik perusahaan seperti pengawasan akan semua

bagian, penanganan kepada pemasok dan hampir semua kegiatan operasional ditangani langsung oleh pemilik perusahaan. Perusahaan yang belum dapat memaksimalkan tenaga kerja yang ada untuk operasional membuat perusahaan ini menjadi kendala, di mana pemilik perusahaan banyak merangkap pekerjaan tanpa ada pendelegasian tugas kepada karyawan, sehingga pemilik banyak menghabiskan waktu dan tenaga untuk kegiatan operasional, atau belum memfokuskan kepada pengembangan perusahaan. Perusahaan telah memiliki rencana pengembangan usaha dalam jangka pendek, yaitu membuka cabang di daerah luar Solo dan menjadi perusahaan yang dapat dipercaya oleh lingkungan sekitar, dan dalam jangka panjang membuka perusahaan alat kesehatan.

Beberapa hal yang menjadi kelemahan dari perusahaan ini adalah stok barang yang cukup tinggi, yaitu nilai persediaan barang mencapai angka ± 10 milyar rupiah dibandingkan dengan *cashflow*, sehingga perputaran *cashflow* menjadi tertahan di persediaan barang. Tenaga HRD berjumlah satu orang dan memiliki jam kerja seminggu dua kali hadir di kantor, maka kinerja di bagian kepegawaian belum dapat dimaksimalkan oleh perusahaan, sehingga menjadi kelemahan dari perusahaan ini dan seringkali pekerjaan ini ditangani langsung oleh pemilik perusahaan. Di sisi lain, sistem komputer pada stok barang yang bagus sudah dijalankan oleh perusahaan ini, sehingga dapat membantu pengawasan dalam operasionalnya dan *Closed Circuit Television* (CCTV) yang dipasang juga membantu pemilik dalam pengawasan. Hal ini menjadi kekuatan bagi perusahaan ini dan juga staf keuangan yang cakap, cukup dan handal dapat dipercaya oleh pemilik perusahaan menjadi kekuatan bagi perusahaan. Hal ini didasari dari jumlah tenaga kerja yang berjumlah lima orang, di mana dua orang di bagian inkaso, satu orang bagian kasir, satu orang bagian administrasi keuangan dan satu orang di bagian pajak, dan di setiap bagian keuangan cukup dikerjakan oleh satu orang saja, dan mampu melayani pemasok yang berjumlah 30 dan melayani 4 apotek di bawah apotek rekanan dari PT Bouti Usabda Farma.

Hal yang menjadi kekuatan dari perusahaan ini adalah jaminan kerja yang diberikan, bonus, dan nyaman kerja menjadi alasan yang tepat bagi karyawan, sehingga tidak sedikit dari karyawan tersebut sangat setia kepada pemilik perusahaan. Bila terjadi permasalahan, semua diselesaikan dengan cara kekeluargaan, sehingga hal-hal seperti ini membuat karyawan menjadi nyaman bekerja di

tempat ini. Pelatihan, pendidikan dan dukungan moral yang diberikan oleh pemilik langsung kepada karyawan dapat menjadi kekuatan perusahaan.

Satu hal yang menjadi kekuatan dari perusahaan ini adalah pemilik perusahaan merupakan pengurus dari Persatuan GPF seluruh Indonesia, sehingga memiliki banyak hubungan/relasi kuat kepada seluruh pengusaha farmasi yang ada.

2. Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor-faktor yang berada di luar perusahaan dapat dikaji secara jelas dan dijadikan sebagai peluang dan ancaman bagi perusahaan, sehingga hal-hal ini dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan untuk menyusun kebijakan atau alternatif rencana pengembangan yang tepat bagi perusahaan di masa mendatang. Aspek-aspek eksternal yang ada meliputi aspek teknologi, kompetitif/persaingan, politik pemerintah dan hukum. Tabel 2 menunjukkan faktor eksternal yang berpengaruh pada PT Bouti Usabda Farma.

Seperti yang pernah dijelaskan sebelumnya bahwa di Solo, isu-isu yang berkembang, terutama yang berkaitan dengan farmasi saat ini berpengaruh dalam penjualan obat. Pabrik yang memproduksi obat-obatan yang terkena isu berusaha sekuat tenaga agar produknya dapat bertahan dan tidak terkena dampaknya. Hal ini menjadi ancaman bagi para distributor obat yang menyimpan obat-obatan tersebut, sehingga secara tidak langsung berpengaruh pada angka penjualan.

Ancaman lain terjadi adanya peraturan-peraturan mengenai jumlah apotek yang sudah tidak dibatasi lagi jarak tempatnya, sehingga mengakibatkan jumlah pesaing yang sangat banyak dan tingkat persaingan semakin tinggi. Saat ini di daerah Solo juga masih banyak para pemain-pemain obat yang biasa dikenal dengan "mafia" obat yang berusaha memainkan daerah pasaran/distribusi dengan tidak sesuai peraturan yang ada dan juga harga bisa dimainkan oleh orang-orang tersebut. Secara tidak langsung menjadi ancaman bagi para pengusaha farmasi yang berusaha jujur dan taat pada peraturan yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah. Teknologi saat ini sudah mengalami banyak kemajuan terlebih di bidang komputer. Hanya saja jika hal ini tidak dibarengi dengan sumber daya manusia (SDM) yang bisa dan mampu menggunakannya sebaik mungkin, maka hal ini akan menjadi ancaman bagi perusahaan dan menjadi peluang. Para pengusaha beserta seluruh karyawannya harus siap dan mampu menyeimbangi perkembangan jaman ini dengan kemajuan teknologi yang sudah pesat perkembangannya.

Daerah distribusi di pulau Jawa masih sangat luas untuk dijangkau oleh para pengusaha farmasi. Hal ini menjadi peluang usaha yang baik untuk memaksimalkan daerah-daerah yang masih belum atau jauh dari jangkauan. Secara tidak langsung dapat menimbulkan jumlah permintaan akan menjadi lebih banyak untuk daerah-daerah yang masih minim.

Tabel 1. Faktor Internal PT Bouti Usabda Farma

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki rencana jelas dan bagus untuk pengembangan usaha. Memiliki 18 orang tenaga penjualan (<i>salesman</i>). 	<ol style="list-style-type: none"> Bentuk promosi masih terbatas Daerah distribusi belum dimaksimalkan oleh para <i>salesman</i>. Memiliki banyak pesaing.
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki staf keuangan cukup dan handal dalam pekerjaannya. Pelaporan dan pembayaran pajak yang rapi dan transparan. Modal yang cukup. 	<ol style="list-style-type: none"> Biaya/<i>cashflow</i> bulanan cukup tinggi.
Kepegawaian	<ol style="list-style-type: none"> Adanya pelatihan dan pendidikan bagi karyawan Adanya bonus/insentif yang diberikan setiap tahunnya. <i>Recruitment</i> yang dilakukan melalui media surat kabar (biasanya untuk posisi marketing). 	<ol style="list-style-type: none"> Hanya memiliki satu staf HRD Jam kerja/kehadiran dari staf HRD sangat terbatas.
Operasi/Gudang	<ol style="list-style-type: none"> Tenaga kerja yang cukup dan andal. Penyelesaian masalah diselesaikan dengan cara kekeluargaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Pengawasan dilakukan oleh pemilik langsung. Pemilik berhubungan langsung dengan para pemasok. Jumlah stok barang/inventaris obat tinggi.

Tabel 2. Faktor Eksternal PT Bouti Usabda Farma

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
Politik, pemerintah dan hukum	1. Pemerintah mendukung usaha farmasi lokal.	1. Regulasi yang ada kurang mendukung. 2. Banyaknya isu yang berkembang mengenai kandungan obat yang dilarang (Tabel 1)
Kompetitif/ Persaingan	1. Menumbuhkan banyaknya permintaan. 2. Daerah distribusi yang luas.	1. Banyaknya perusahaan sejenis. 2. Daerah pasaran dikuasai oleh <i>mafia</i> obat.
Teknologi	1. Kemajuan teknologi dalam bidang komputer (sistem, <i>barcode</i> dan CCTV)	1. Belum semua SDM mampu/fasih dalam penggunaan teknologi tersebut.

Tabel 3. Analisis Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
1. Kekuatan			
a. Kepemimpinan	0,086	3,4	0,29
b. Modal	0,091	3,8	0,34
c. Orientasi pada masa depan	0,085	3,2	0,27
d. Jumlah tenaga salesman yang cukup	0,096	3,4	0,32
e. Jaminan tenaga kerja	0,089	3,4	0,30
f. Pengembangan karyawan	0,084	4,0	0,33
g. Diversifikasi Produk	0,086	3,2	0,27
2. Kelemahan			
a. Minimnya tenaga HRD	0,069	1,6	0,11
b. Keuangan (<i>cashflow</i>) yang tinggi	0,064	1,4	0,09
c. Lemahnya pengawasan	0,060	1,4	0,08
d. Kurangnya pendelegasian tugas oleh pimpinan	0,063	1,2	0,07
e. Bentuk promosi terbatas	0,066	1,6	0,10
f. Tingginya nilai persediaan barang			
Jumlah (A+B)	1,000		2,63

3. Analisis Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis faktor internal, tahap selanjutnya diidentifikasi beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari PT Bouti Usabda Farma. Setelah dilakukan pengisian kuesioner, dilakukan penetapan bobot dan peringkat yang melibatkan beberapa pihak, yaitu: pemilik Perusahaan, para pemasok, apotek rekanan dan karyawan perusahaan.

Berdasarkan penilaian responden terhadap faktor kunci internal terhadap PT Bouti Usabda Farma memiliki total skor rata-rata 2,63 secara rinci disajikan pada Tabel 3. Hal ini dapat diartikan kemampuan PT Bouti Usabda Farma untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan tergolong rata-rata.

Berdasarkan Tabel 3, hasil perhitungan matriks IFE menunjukkan bahwa yang menjadi kekuatan utama dari PT Bouti Usabda Farma adalah modal cukup (skor 0,34) yang disertai dengan kemampuan perusahaan dalam rencana pengembangan karyawan (skor 0,33). Jumlah tenaga *salesman* yang cukup (skor 0,32) menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk mengembangkan daerah distribusi diluar Jawa Tengah secara lebih maksimal lagi. Selanjutnya dengan jaminan tenaga kerja yang baik (skor 0,30) membuat perusahaan memiliki karyawan-karyawan yang setia/loyal terhadap perusahaan, di mana karyawan merupakan aset penting dan disertai kepemimpinan yang disukai oleh karyawan (skor 0,29) dan perusahaan juga memiliki diversifikasi produk (skor 0,27) untuk mengembangkan

perusahaan di masa mendatang. Hal ini dilihat dari keinginan dan harapan dari pemilik perusahaan yang berorientasi pada masa depan (skor 0,27).

Dalam matriks IFE, yang menjadi kelemahan dari perusahaan PT Bouti Usabda Farma adalah minimnya tenaga kepegawaian (HRD) menjadi kelemahan dengan skor tertinggi dari perusahaan ini (skor 0,11) dapat menjadi hambatan bagi perusahaan, karena hanya bergantung kepada satu orang. Tingginya nilai persediaan barang (skor 0,10) yang dimiliki perusahaan membuat perputaran kas/cashflow menjadi terhalang (skor 0,09). Pengawasan yang hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan (skor 0,08) menjadi kelemahan bagi perusahaan. Lemahnya pendelegasian tugas oleh pimpinan (skor 0,07) seringkali menjadi hambatan bagi perusahaan dalam operasionalnya, sehingga banyak tugas yang dilakukan sendiri langsung oleh pemilik perusahaan. Meningkatkan kinerja karyawan akibat pembagian kerja yang baik, meningkatkan pengawasan terhadap pengelolaan pekerjaan (Nurhayati *et al*, 2012). Bentuk promosi terbatas (skor 0,06) yang dilakukan oleh perusahaan relatif lemah, merupakan faktor kelemahan yang paling utama, yaitu terpusat pada tenaga *marketing*, bentuk media dan promosi yang lain belum dapat dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan ini.

4. Analisis Matriks EFE

Dalam analisis matriks EFE terdapat peluang dan ancaman yang timbul dan berpengaruh langsung maupun tidak langsung untuk

perusahaan PT Bouti Usabda Farma. Berdasarkan penilaian dari responden terhadap faktor-faktor eksternal dari perusahaan ini memiliki total skor rata-rata EFE 2,76 (Tabel 4). Hal ini menunjukkan PT Bouti Usabda Farma dalam memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan ancaman-ancaman yang dihadapi masih tergolong rata-rata.

PT Bouti Usabda Farma memiliki peluang terbesar pada *kontinuitas* pembelian barang dagang dari pemasok (skor 0,34) yang dimilikinya, sehingga menjadikan perusahaan untuk perluasan usaha dan mengembangkan produk yang ada. Hal ini dibuktikan dengan adanya harapan dari para pemasok untuk kemajuan PT Bouti Usabda Farma (skor 0,33) dan telah memiliki nama baik atau *goodwill company* (skor 0,33). Loyalitas apotek rekanan (skor 0,33) dan jaringan distribusi yang luas (skor 0,31) merupakan peluang bagus bagi perusahaan untuk pengembangan usaha ditambah oleh dukungan dari Pemerintah (skor 0,29) dan kemajuan teknologi (skor 0,28) dapat memperkuat perusahaan ini ke arah lebih maju dan berkembang.

PT Bouti Usabda Farma selain memiliki peluang, juga memiliki faktor-faktor yang menjadi ancaman, yaitu banyak perusahaan sejenis (skor 0,13), sehingga akan menimbulkan persaingan. Saat ini isu-isu yang terjadi baik isu politik (skor 0,11) maupun isu sosial (skor 0,11) sangat memengaruhi pasaran dan penjualan pada perusahaan, seperti yang dijelaskan sebelumnya, jika perusahaan ini tidak secara bijak menanggapi, maka menjadi ancaman bagi perusahaan (Tabel 4).

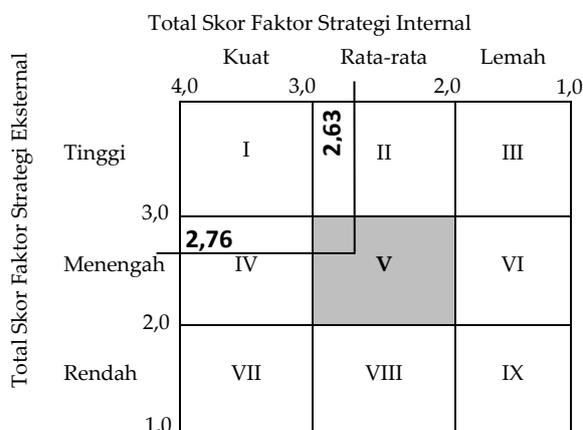
Tabel 4. Analisis matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
1. Peluang			
a. Dukungan Pemerintah	0,091	3,2	0,29
b. <i>Kontinuitas</i> pembelian barang dagang dari pemasok	0,095	3,6	0,34
c. Jaringan distribusi yang luas	0,092	3,4	0,31
d. Kemajuan Teknologi	0,088	3,2	0,28
e. Loyalitas apotek rekanan	0,092	3,6	0,33
f. <i>Goodwill company</i>	0,093	3,6	0,33
g. Harapan para pemasok untuk kemajuan PT Bouti	0,094	3,6	0,33
2. Ancaman			
h. Regulasi kurang mendukung	0,072	1,4	0,10
i. Isu politik yang memengaruhi pasaran	0,079	1,4	0,11
j. Isu Sosial yang memengaruhi penjualan	0,079	1,4	0,11
k. Banyaknya perusahaan sejenis	0,081	1,6	0,13
l. Kemajuan teknologi kurang dimanfaatkan oleh perusahaan	0,074	1,4	0,10
Jumlah (A+B)	1,000		2,76

Kemajuan teknologi (skor 0,10) seharusnya dapat menjadi peluang besar bagi perusahaan ini, tetapi jika karyawan yang ada tidak mampu menyesuaikan dan memanfaatkan sebaik-baiknya dapat menjadi ancaman, atau sistem yang bagus, tetapi karyawan tidak menggunakannya dengan baik, maka semua hanyalah sia-sia. Regulasi yang kurang mendukung (skor 0,10) dari pemerintah seperti membebaskan setiap apotek tanpa ada pembatasan jarak lokasi usaha secara langsung dapat menimbulkan banyaknya persaingan para perusahaan sejenis, sehingga PT Bouti Usabda Farma harus mampu mengatasi tantangan yang terjadi untuk bertahan dan maju. Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, dalam rangka mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi perusahaan (Nainggolan *et al*, 2011)

Untuk lebih mempertajam analisis internal dan eksternal, maka hasil evaluasi ini dituangkan dalam matriks IE. Kegunaan matriks ini adalah mengetahui posisi PT Bouti Usabda Farma saat ini. Kemampuan perusahaan dalam mengelola kekuatan dan kelemahan, serta mampu memanfaatkan peluang serta ancaman yang ada dari faktor-faktor internal dan eksternal pada perusahaan. Nilai pada matriks IFE 2,63 menunjukkan perusahaan pada posisi rata-rata dan serupa untuk nilai matriks EFE 2,76.

PT Bouti Usabda Farma berada dalam posisi Kuadran V (*hold and maintain*) dengan memiliki kemampuan internal dan eksternal tergolong rata-rata. Dalam kuadran ini, perusahaan diharapkan mampu menyusun strategi pengembangan usaha. Gambar 2 menunjukkan hasil dari matriks IE untuk posisi PT Bouti Usabda Farma.



Gambar 2. Matriks IE PT Bouti Usabda Farma

Pada posisi V, PT Bouti Usabda Farma berada dalam kondisi mempertahankan, serta mampu mengembangkan perusahaan dengan faktor-faktor kekuatan dan peluang yang ada, serta mampu mengatasi permasalahan atau kelemahan dan ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan ke arah perbaikan dan perluasan usaha menjadi lebih maju lagi.

Alternatif Strategi Pengembangan dan Kelayakan Usaha

Untuk kelayakan perusahaan dapat dilihat dari Laporan Keuangan yang dimiliki oleh PT Bouti Usabda Farma disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Data Keuangan PT Bouti Usabda Farma

No	Keterangan	Nominal (dalam juta rupiah)
1	Injeksi manjerial	10.000
2	Aliran kas	2.750
3	Modal	1.100
4	Penjualan bersih	55.000
5	Biaya variabel	1.200
6	Biaya tetap	1.300
7	Laba bersih	2.750

Dari data keuangan di atas, dengan metode *payback period* dapat dilihat hasil sebagai berikut:

$$PBP = \sum \text{Modal} / \text{Aliran kas}$$

$$= \text{Rp}11,1 / \text{Rp}2,75 \times 1 \text{ tahun} = 4,03 \text{ tahun}$$

Berdasarkan data tersebut menurut perhitungan dengan menggunakan metode *payback period*, maka selama kurun waktu 4 tahun PT Bouti Usabda Farma dapat mengembalikan modalnya. Hal ini juga menunjukkan perusahaan ini sangat layak untuk dikembangkan lebih maju lagi. Untuk lebih mempertajam lagi, maka digunakan perhitungan dengan menggunakan metode BEP dengan perhitungan berikut:

$$BEP = \frac{\text{Rp } 1.300}{1 - (\text{Rp } 1.200) / \text{Rp}55.000} = \text{Rp}1.329$$

$$= 2.750 + 2.500 = 5.250 / 1.300 \times 100 \% = 4,03\%$$

Berdasarkan perhitungan, PT Bouti Usabda Farma membutuhkan kurun waktu empat tahun untuk mencapai titik impas, atau pengembalian modalnya. Jika UKM memiliki modal, maka dapat dilakukan ekspansi pasar dan riset produk, sehingga mampu bersaing dengan produk sejenis

dari negara lain (Susilo *et al*, 2012). Modal yang dimiliki PT Bouti Usabda Farma dapat digunakan untuk pengembangan usaha, dimana strategi peningkatan mutu dan perluasan usaha (Setyaningsih *et al*, 2012) sangat baik untuk kemajuan dan keberlangsungan usaha.

Langkah selanjutnya mencocokkan dalam menghasilkan alternatif strategi bagi pengembangan usaha bagi PT Bouti Usabda Farma dengan memanfaatkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal, serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal perusahaan. Strategi yang dipilih oleh perusahaan adalah strategi yang paling memungkinkan (paling positif) dengan risiko dan ancaman paling kecil. Hasil analisis matriks SWOT ini terdiri dari

strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT disajikan pada Gambar 3.

Tahap terakhir dalam analisis ini adalah tahap pengambilan keputusan untuk berbagai alternatif strategi yang diprioritaskan. QSPM dibuat berdasarkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, serta nilai bobot rata-rata sesuai dengan matriks IFE dan EFE. Nilai AS menunjukkan daya tarik dari masing-masing strategi terhadap faktor kunci internal dan eksternal.

Berdasarkan hasil dari matriks QSP, maka diperoleh nilai TAS yang paling tinggi hingga paling rendah atau yang menjadi prioritas strategi adalah pemanfaatan tenaga salesman secara maksimal dapat memperluas jaringan dan daerah pasar untuk pengembangan usaha (Skor 5,907).

Faktor internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Modal 3. Orientasi pada masa depan 4. Jmlah tenaga salesman yang cukup 5. Jaminan tenaga kerja 6. Pengembangan karyawan 7. Diversifikasi produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimnya tenaga HRD 2. Keuangan (<i>cashflow</i>) 3. Lemahnya pengawasan 4. Kurangnya pendelegasian tugas oleh pimpinan 5. Bentuk promosi terbatas 6. Tingginya nilai persediaan barang
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pemerintah 2. Pelayanan yang baik kepada pemasok dan apotek 3. Jaringan distribusi yang luas 4. Kemajuan teknologi 5. Loyalitas apotek rekanan 6. <i>Goodwill</i> 7. Harapan para pemasok untuk kemajuan PT Bouti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perputaran modal berdasarkan hasil dari analisis PBP/BEP dan pimpinan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam pengembangan dan kelayakan untuk mengatasi persaingan (S1,S2,T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah tenaga HRD agar mampu fokus dalam memberikan pelayanan terbaik bagi apotek dan pemasok (W1,O2) 2. Memanfaatkan teknologi secara maksimal dan pendeegasian tugas oleh pimpinan untuk membantu pengawasan (O4,W3,W4) 3. Menciptakan bentuk promosi baru guna mencapai jaringan distribusi yang masih terbuka luas (W5,O3)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulasi kurang mendukung 2. Isu politik memengaruhi pasaran 3. Isu sosial memengaruhi penjualan 4. Banyaknya perusahaan sejenis 5. Kemajuan teknologi kurang dimanfaatkan oleh perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perputaran modal berdasarkan hasil dari analisa PBP/BEP dan pimpinan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam pengembangan dan kelayakan untuk mengatasi persaingan (S1,S2,T4) 2. Mampu memanfaatkan isu-isu politik dan sosial untuk pengembangan masa depan (T2,T3,S3) 3. Karyawan harus mampu beradaptasi pada kemajuan teknologi yang ada untuk orientasi masa depan (T5,S3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan inovasi untuk promosi dilihat dari banyaknya para pesaing (W5,T4) 2. Memiliki dan memanfaatkan kemajuan teknologi yang tepat untuk memonitor angka persediaan barang secara benar dan tepat, serta otomatis berpengaruh pada <i>cashflow</i> (T5,W6,W2)

Gambar 3. Analisis Matriks SWOT PT Bouti Usabda Farma

Kemampuan yang dimiliki oleh PT Bouti Usabda Farma akan tenaga *salesman* menjadi modal bagi perusahaan untuk memaksimalkan kinerja dari para tenaga pemasaran dalam memperluas daerah distribusi ke apotek-apotek/klinik/rumah sakit yang saat ini belum terjangkau. Daerah Jawa Timur dan Jawa Barat bisa dijangkau oleh para salesman dengan komposisi yang tepat untuk menjangkau daerah-daerah tersebut. Seluruh alternatif strategi tersebut dapat diperingkat dan disajikan pada Tabel 6.

Dengan kurun waktu selama empat tahun, maka implikasi yang dapat dilakukan oleh PT Bouti Usabda Farma secara teknis maupun manajerial, pemilik melaksanakan rencana pengembangan usaha dengan cara membuka cabang lagi selain di kota Solo seperti di Salatiga dan Jawa Timur serta memperluas daerah distribusi di luar daerah Jawa Tengah. Aspek pemasaran terdiri atas diversifikasi dan inovasi produk, memperluas pangsa pasar diluar kota Jawa Tengah dengan memanfaatkan media promosi (Priharjanto *et al*, 2012). Produk yang ditawarkan oleh PT Bouti Usabda Farma bersifat homogen dengan salah satu hal yang dapat dikembangkan oleh perusahaan dengan cara memaksimalkan pelayanan yang terbaik kepada seluruh konsumen atau pelanggan yang sudah ada, serta meningkatkan kinerja guna mencapai pelayanan maksimal atau *service excellent*. Mempersiapkan SDM yang berpendidikan untuk penguasaan, serta penerapan teknologi dan informasi (Nasir *et al*, 2012).

Analisa penyaji ternyata sesuai dengan Rencana Bisnis PT Bouti Usabda Farma untuk

Jangka Menengah 2012-2017, dimana rencana pendirian kantor cabang PT Bouti Usabda Farma akan didirikan di Purwokerto dan Malang. Langkah ekspansi bisnis tersebut walaupun secara perhitungan BEP sangat memungkinkan termasuk sudah disiapkan dengan merintis unit pemasaran di dua kota tersebut, namun manajemen PT Bouti Usabda Farma memilih melihat implikasi penerapan peraturan teknis terkait distribusi farmasi yang direncanakan akan mengizinkan investor asing menguasai saham perusahaan distribusi farmasi hingga 85%. Pertimbangan lain juga implikasi dari penerapan peraturan teknis terkait investor asing yang diijinkan memiliki saham lebih dari 55% pada pabrik produsen obat, multivitamin dan suplemen.

Tahapan terberat adalah menyiapkan SDM, yaitu apoteker, *supervisor*, pelaksana gudang dan organisasi keuangan-administrasi dan lainnya, mengingat bidang farmasi merupakan industri unik, di mana ada pengawasan yang sangat ketat dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Minuman) dan sangat sensitif mengingat berhubungan dengan kesehatan masyarakat. Dilihat dari aspek ekonomi, usaha farmasi ini memiliki implikasi guna menciptakan lapangan kerja, untuk mengurangi tingkat pengangguran yang tinggi di Indonesia. Disamping persaingan yang tinggi antara pengusaha besar maupun kecil dapat juga melakukan sinergi usaha guna mengembangkan usaha yang nantinya dapat bersaing dengan perusahaan asing, sehingga dapat memajukan perekonomian Indonesia.

Tabel 6. Alternatif strategi untuk PT Bouti Usabda Farma

Aspek	Alternatif Strategi	Total Nilai DayaTarik (skor)	Urutan Prioritas
Pemasaran	a. Pemanfaatan tenaga <i>salesman</i> secara maksimal dapat memperluas jaringan dan daerah pasar untuk pengembangan usaha.	5,90	1
	b. Menciptakan inovasi untuk promosi dilihat dari banyaknya pesaing.	5,15	5
Teknologi	a. Memanfaatkan teknologi secara maksimal dan pendelegasian tugas oleh pimpinan dapat membantu pengawasan.	5,63	2
	b. Memiliki dan memanfaatkan kemajuan teknologi yang tepat untuk memonitor angka persediaan barang secara benar dan tepat, otomatis berpengaruh pada <i>cashflow</i> .	5,55	4
	c.. Karyawan harus mampu beradaptasi pada kemajuan teknologi yang ada untuk orientasi masa depan	5,05	6
Modal	Modal yang ada dan pimpinan yang tepat dapat membantu banyaknya persaingan yang banyak.	5,57	3
Tenaga Kerja	Menambah tenaga HRD agar mampu secara fokus memberikan pelayanan yang terbaik bagi apotek dan pemasok.	5,01	7
Produk	Pengembangan produk selain obat-obatan untuk dipasarkan dengan pangsa pasar yang luas.	4,86	8

Implikasi yang terakhir dilihat dari aspek sosial menunjukkan kesesuaian bahwa usaha distribusi farmasi dengan berbagai tantangan dan hambatanya, bila dijalani dengan penuh ketekunan dan fokus pada tujuan, dapat menjadi usaha yang memberikan hasil sangat bagus, memiliki dampak dari sisi peningkatan kesehatan bagi seluruh masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian dari PT Bouti Usabda Farma, dapat disimpulkan hal berikut:

1. Faktor Internal yang menjadi kekuatan PT Bouti Usabda Farma terletak pada modal yang kuat dan kelemahannya adalah minimnya tenaga HRD. Untuk Faktor eksternal yang menjadi peluang terbesarnya adalah kontinuitas pembelian barang dagang dari pemasok dan ancaman terbesar adalah banyaknya perusahaan sejenis yang menjadi pesaing. Dalam hal ini, PT Bouti Usabda Farma berada dalam posisi kuadran V (*hold and maintain*), dengan skor nilai IFE 2,63 dan EFE 2,76 perusahaan dalam kondisi memper-tahankan dan mampu mengembangkan perusahaan.
2. Alternatif strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan usaha PT Bouti Usabda Farma dalam tiga aspek besar, yaitu: (1) Pemasaran: pemanfaatan tenaga *salesman* secara maksimal untuk memperluas jaringan dan daerah pasar bagi pengembangan usaha; (2) Teknologi: memanfaatkan teknologi secara maksimal dan pendelegasian tugas oleh pimpinan dapat membantu pengawasan; (3) Modal: modal yang ada dan pimpinan yang tepat untuk membantu persaingan yang banyak.
3. Berdasarkan dari hasil perhitungan PBP usaha PT Bouti Usabda Farma mampu melakukan pengembalian modal dalam kurun waktu empat tahun. Modal tersebut dapat digunakan untuk pengembangan usaha dan mewujudkan rencana usaha perusahaan dalam jangka pendek, yaitu membuka cabang di daerah Purwokerto, Malang dan Kediri, sedangkan dalam jangka panjang mendirikan perusahaan alat kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis, Konsep*, Ed ke-10. Yon KW, penerjemah. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th ed.
- Hubeis, M, M. Najib 2008. *Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*. PT Elex Media Komputindo-Kompas Gramedia
- Isaskar, R. 2012. *Manajemen Keuangan: Break Even Point*. [diunduh 2013 Mei 13]. Tersedia pada: <http://isaskarriyanti.wordpress.com>
- Mahadi, T. 2012. *Obat palsu kuasai 20% peredaran obat Indonesia*.
- Nurhayati N, M. Hubeis, S. Raharja. 2012. *Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Tahu di Kabupaten Kuningan Jawa Barat*. *Manajemen IKM*, Vol.7 No. 2: p. 111-121
- Nasir, M.H. Bintoro, W.H. Limbong. 2012. *Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha beras Cimanuk melalui peningkatan mutu oleh PD Jaya Saputra Kecamatan Cimanuk Kabupaten Pandeglang Banten*. *Manajemen IKM*, Vol. 7 No. 2: p. 102-110
- Nainggolan, E.T, M. Hubeis, D. Muchtadi. 2011. *Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Silo Jagung di Gapoktan Rido Manah Kecamatan Nagreg Kabupaten Bandung*. *Manajemen IKM*, Vol. 6 No. 1: p 1-8
- Priharjanto S, M. Sarma, S. Hartoyo. 2012. *Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Makanan Ringan pada PD Sinar Berlian di Jakarta Barat*. *Manajemen IKM*, Vol. 7 No. 2: p.122-130.
- Panjaitan, J.L.U, W.H. Limbong, A. Suryani. 2012. *Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Tepung Gandum di Gapoktan Gandum Kabupaten Bandung*. *Manajemen IKM*, Vol. 7 No. 1: p 85-93
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT, Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Setyaningsih, H, K. Sumantadinata, N.S. Palupi. 2012. *Kelayakan Usaha Budi Daya Rumput Laut *Kappaphycus Alvarezii* dengan metode Longline dan Strategi Pengembangannya di Perairan Karimunjawa*. *Manajemen IKM*, Vol. 7 No. 2: p 131-142.
- Susilo, S, M. Hubeis, B. Purwanto. 2012. *Pengaruh Karakteristik dan perilaku UKM, serta Sistem Pembiayaan terhadap Penyaluran Pembiayaan BNI Syariah*. *Manajemen IKM*, Vol. 7 No.1:p 1-9