

Analisis Bisnis Internal dengan Metode *Critical Success Factors* (CSF) dan *Value Chain* (Studi Kasus PT. Farmasi X)

Nur Hayati

Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Komunikasi dan Informatika,
Universitas Nasional, Jakarta
Jl. Sawo Manila No. 61 Pejaten Pasar Minggu Jakarta Selatan 12520
Email : nurh4y@gmail.com

ABSTRACT

PT. Pharmacy X is one of Indonesia's best-regarded manufactures of ethical medicine. It also manufactures "Naspro", then well-known analgesic. As one of the companies which had stood since 1948 in the era of trace competition today, PT. Pharmacy X seeks to maintain and even more improve the quality of the products it produces so that it can survive and be able to develop products up to a better level again. For this matter, a decision taken by a leader of great influence on the success of an organization to achieve its goals, and it needs a proper method to analyze the objective factors that influence the success or failure in achieving that goal. Methods of Critical Success Factors (CSF) and CSF analysis is used by PT Pharmacy X to interpret the objects more clearly, to define the activities, and carried out every information's needed. CSF can be determined if the objective or the direction and objectives of the organization have been identified. Destination PT. Pharmacy X is entered in 60 large pharmaceutical company in IMS-ITMA version. In addition to CSF, Value Chain analysis is also used in line with the CSF analysis that is useful to identifying the most critical processes, and provide a focus on achieving goals through actions or the most appropriate process to be implemented. The main activity is the most important factor in realizing the goal of PT. Pharmacy X, such as material ordering, forecasting sales, orders received from distributors, production processes, delivery of goods to a distributor, create demand, sales monitoring, evaluation and monitoring of stock sales.

Keywords: CSF, Value Chain

1. PENDAHULUAN

Analisis bisnis internal merupakan langkah inovatif yang mencerminkan keinginan perusahaan PT. Farmasi X untuk melakukan perubahan ataupun sebuah perbaikan terhadap kebijakan manajemen yang telah ada. Hasil analisis bisnis internal ini merupakan wahana pembaharuan terhadap kebijakan perusahaan yang selama ini telah berlangsung yang diharapkan dapat selaras dan mendukung visi dan misi perusahaan.

1.1 Latar Belakang

PT. Farmasi X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang farmasi baik *ethical* (prescribe only) maupun *non ethical* (OTC) yang berkantor pusat di kawasan industri di Jakarta. Ada beberapa yang menjadi latar belakang dilakukannya analisis internal dalam perusahaan ini, diantaranya adalah pimpinan dan staf perusahaan mengalami kesulitan dalam mempertahankan pelanggan yang berpindah ke perusahaan farmasi lain; sumber daya belum mendapatkan perhatian yang baik untuk fasilitas, pelatihan, penghargaan dan lain-lain sesuai dengan keahlian, tanggungjawab dan kinerjanya; dan tujuan perusahaan untuk masuk ke dalam 60 besar perusahaan farmasi versi IMS-ITMA.

1.2 Permasalahan

Permasalahan pada penelitian ini adalah "Bagaimana metode CSF dan Value Chain diterapkan dalam strategi bisnis pada PT. Farmasi X"

1.3 Tujuan

Tujuan perusahaan adalah masuk ke dalam 60 besar perusahaan farmasi versi IMS-ITMA.

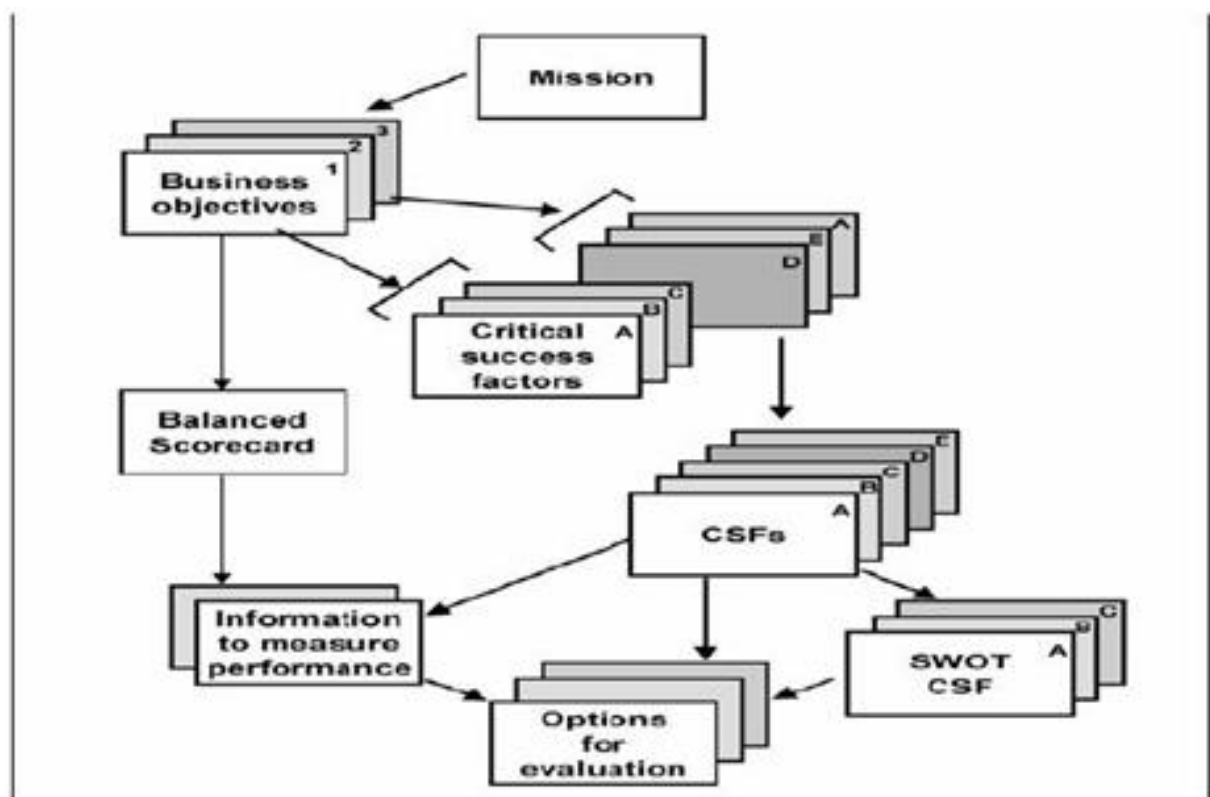
2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Critical Success Factors (CSF)*

CSF merupakan sebuah metode analisis dengan mempertimbangkan beberapa hal yang kritis di dalam lingkungan perusahaan untuk mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan kesuksesan perusahaan atau organisasi dan dapat ditentukan jika objektif organisasi telah diidentifikasi. Analisis CSF memberikan gambaran pada perusahaan tentang aspek-aspek kritis apa saja di setiap aktivitas dan proses bisnis perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai visi dan misi serta keberhasilan bisnisnya. Tujuan dari CSF adalah menginterpretasikan objektif secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

CSF adalah kumpulan analisa dari banyak proses-proses penentu keberhasilan. CSF diperlukan untuk mencapai misi sebuah perusahaan. Berdasarkan hasil analisa strategi melalui SWOT, dapat ditetapkan beberapa faktor penentu kesuksesan sebuah strategi kelak setelah strategi tersebut dijalankan.

Peranan CSF dalam perencanaan strategis adalah sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi sistem informasinya, memfokuskan proses perencanaan strategi SI pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi SI dan mengevaluasi strategi SI.



Gambar 1 CSF

- 1) Objektif
 - a) Pernyataan umum mengenai arah ke mana perusahaan akan menuju.
 - b) Tanpa target tertentu (dan waktu tertentu).
- 2) Goal
 - a) Target spesifik yang akan diraih dalam waktu tertentu.
 - b) Merupakan operasional dari satu atau lebih "objectives"
- 3) Sehingga CSF adalah
 - a) Apa yang harus dikerjakan untuk mencapai "goal".
 - b) Faktor yang mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan pencapaian "goal".

- 4) Tahapan dalam CSF:
 - a) Identifikasi misi dan tujuan strategis organisasi/perusahaan.
 - b) Setiap tujuan strategis harus dapat menjawab pertanyaan “wilayah bisnis apa yang penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan ?” (kandidat CSF)
 - c) Evaluasi setiap kandidat (CSF).
 - d) Identifikasi bagaimana CSF diawasi dan diukur.
 - e) Komunikasikan CSF kepada setiap elemen penting perusahaan.
 - f) Lakukan pengawasan dan evaluasi ulang CSF.

Manfaat dari analisis CSF adalah sebagai berikut (Ward dan Peppard, 2002):

- a) Analisis CSF merupakan teknik yang paling efektif dalam melibatkan manajemen senior dalam mengembangkan strategi sistem informasi. Karena CSF secara keseluruhan telah berakar pada bisnis dan memberikan komitmen bagi manajemen puncak dalam menggunakan sistem informasi, yang diselaraskan dengan pencapaian tujuan perusahaan melalui area bisnis yang kritis.
- b) Analisis CSF menghubungkan proyek sistem informasi yang akan diimplementasikan dengan tujuannya, dengan demikian sistem informasi nantinya akan dapat direalisasikan agar sejalan dengan strategi bisnis perusahaan.
- c) Dalam wawancara dengan manajemen senior, analisis CSF dapat menjadi perantara yang baik dalam mengetahui informasi apa yang diperlukan oleh setiap individu.
- d) Dengan menyediakan suatu hubungan antara kebutuhan dengan informasi, analisis CSF memegang peranan penting dalam memprioritaskan investasi modal yang potensial.
- e) Analisis CSF sangat berguna dalam perencanaan sistem informasi pada saat strategi bisnis tidak berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan, dengan memfokuskan pada masalah-masalah tertentu yang paling kritis.

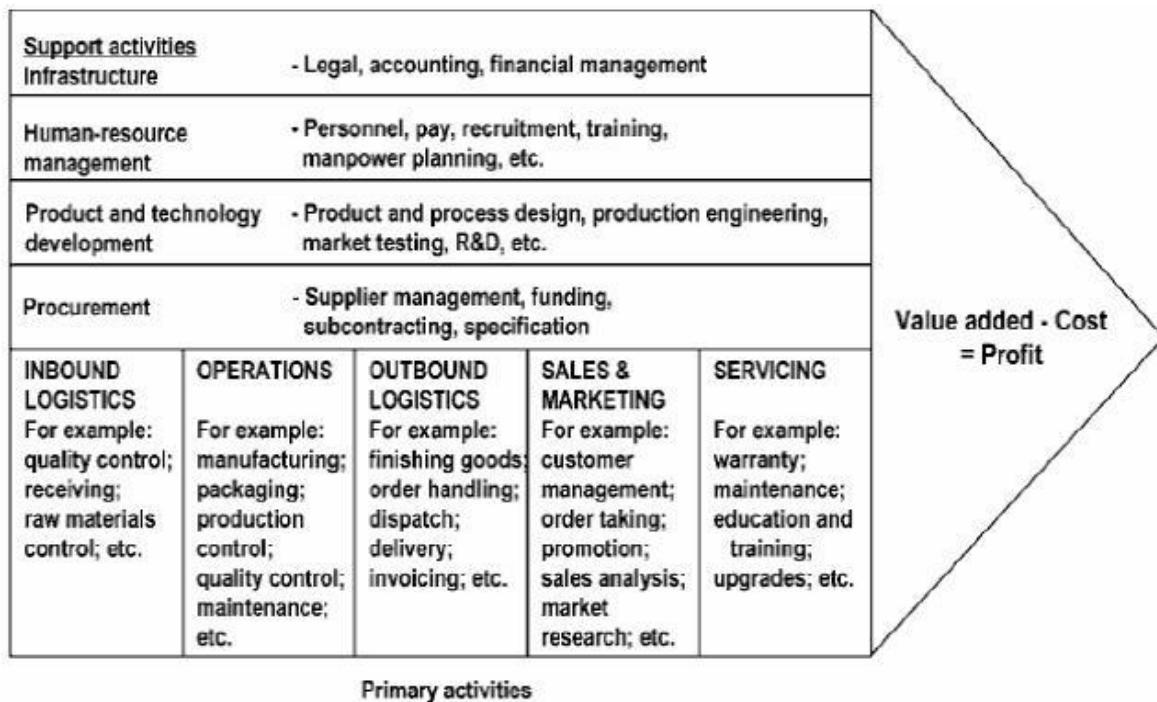
Berdasarkan artikel yang ditulis oleh Anne Parr dan Graeme Shanks di Jurnal of Information Technology (2005), dijelaskan beberapa poin CSF (Critical Success Factor) yaitu:

- 1) Management Support, berupa dukungan dari top management yang sangat dibutuhkan mulai dari awal project hingga project selesai.
- 2) Keterlibatan orang-orang yang berkompeten di bidangnya secara loyal dan menyeluruh.
- 3) Terdapat delegasi yang diberikan wewenang untuk memberikan keputusan, gunanya untuk mendapatkan keputusan yang lebih cepat.
- 4) Jadwal yang realistis dan selalu dimonitor perkembangannya.
- 5) Agen perubahan dimana selalu berpromosi mengenai sistem yang baru dan bertugas untuk sebagai 'pendengar' sehingga menjadi koreksi dalam implementasi.
- 6) Ruang lingkup yang tidak terlalu besar agar lebih efektif dan efisien.
- 7) Definisi tujuan dan ruang lingkup harus jelas
- 8) Komposisi team yang seimbang antara bisnis analis, technical expert, dan user yang ikut baik itu internal maupun yang eksternal dari suatu perusahaan
- 9) Komitmen untuk perubahan, ketekunan dan ketabahan dalam menghadapi masalah yang terjadi selama project.

Analisis CSF sangat berguna apabila digunakan sejalan dengan analisis *value chain* dalam mengidentifikasi proses yang paling kritis, serta memberikan fokus pada pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan yang paling tepat untuk dilaksanakan.

2.2 Value Chain

Tidak ada teori yang sepopuler “*value chain*”-nya Michael Porter (Porter, 1985) di era organisasi modern saat ini, terutama yang berkaitan dengan *process reengineering* (pendekatan *Business Process Reengineering* sendiri diperkenalkan oleh Michael Hammer, namun Michael Porter memberikan kerangka metodologi untuk mengadakan proses *reengineering*). Porter menyarankan bahwa langkah awal yang harus dilakukan baik dalam menganalisa maupun mendesain proses bisnis yang ada di perusahaan adalah dengan membuat “*value chain*” (*value chain*) dari proses-proses utama (*core processes*) dan aktivitas penunjangnya (*supporting activities*). Proses utama tidak lain adalah urutan global proses yang terjadi di perusahaan, mulai dari bahan mentah yang diperoleh dari *supplier*, diolah oleh perusahaan, sampai ke tangan *customer* atau pembeli produk maupun jasa. Gambar 1 ini merupakan “*generic value chain*” yang diperkenalkan Michael Porter dalam buku klasiknya “*Competitive Advantage*”.



Many activities cross the boundaries - especially, information-based activities such as: sales forecasting, capacity planning, resource scheduling, pricing, etc.

Gambar 2 Diagram Value Chain

Masalah utama dengan pendekatan ini adalah, bahwa dengan mengklasifikasikan teknologi informasi sebagai fasilitas penunjang, pelaku bisnis akan melihatnya lebih sebagai “*non-value added activity*” (aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah) sehingga investasi yang diberikan akan dibatasi seminimum mungkin (karena sifatnya sebagai salah satu “*cost center*”). Memang hal ini cukup tepat jika ingin diterapkan pada perusahaan-perusahaan manufaktur, namun kalau metode yang sama ingin diterapkan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa, akan berdampak cukup fatal. Mengapa? Karena dalam perusahaan jasa, yang menjadi kunci adalah kepuasan pelanggan penerima jasa yang ditawarkan perusahaan. Kepuasan pelanggan dalam hal ini tidak hanya berdasarkan kualitas pelayanan saja, namun lebih kepada fleksibilitas menerima pelayanan tersebut. Contohnya adalah seorang nasabah yang ingin dapat mentransfer uangnya ke mana saja, kapan saja, di mana saja, dan melalui cara apa saja. Tentu saja teknologi informasi di sini merupakan komponen utama dalam “*core processes*”.

Melihat kelemahan tersebut, Porter dalam bukunya yang lain memasukkan unsur teknologi informasi ke dalam kerangka “*value chain*”-nya yang terlihat dalam gambar 1. Sesuai dengan teori “*competitive advantage*” yang ditawarkan, ada dua cara untuk melakukan persaingan dalam bisnis (Remenyi et.al., 1995):

- *Product Differentiation* – dengan menawarkan produk yang sama sekali baru dan sulit ditiru oleh para pesaing lain; atau
- *Lower Price* – dengan cara menjual produk sejenis dengan harga yang lebih murah.

Hal pokok yang harus diperhatikan sehubungan dengan hal ini adalah manajemen harus dapat membedakan, aplikasi teknologi informasi mana saja yang termasuk “*core processes*” dan yang merupakan “*support activities*”. Sebuah konsultan internasional memberikan definisi khusus mengenai kriteria proses “*value added*” (yang pada dasarnya dapat digolongkan sebagai “*core processes*”) sebagai berikut:

- Sesuatu hal yang sangat kritical bagi bisnis perusahaan (*critical to the business*), tanpa proses yang bersangkutan, perusahaan tidak dapat berlangsung (terpaksa gulung tikar);
- Sesuatu yang secara langsung terlibat dalam proses penciptaan produk atau pelayanan yang ditawarkan perusahaan; dan

- Pelanggan bersedia “membayar” untuk keperluan proses tersebut (*customer is willing to pay for the activities*); misalnya seorang nasabah yang mau membayar ekstra Rp 50,000 per bulan untuk mendapatkan kartu ATM khusus yang dapat dipergunakan di seluruh dunia.

Investasi teknologi informasi yang layak dilakukan, adalah yang secara jelas berfungsi dalam mendukung proses “*value added*” di atas. Sementara untuk hal-hal yang bersifat “*non-value added*”, sedapat mungkin investasi teknologi informasi harus ditekan secara minimal, karena secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi biaya pembuatan produk atau pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan (karena biaya ini akan dikompensasikan ke dalam harga produk atau pelayanan), yang jika tidak dikontrol dengan baik, akan mengakibatkan sulitnya perusahaan berkompetisi dengan para pesaing yang menawarkan produk dan pelayanan sama dengan harga yang lebih murah.

2.3 Melakukan Analisis Value Chain

1) Identifikasi Aktivitas

Langkah awal dalam analisis *value chain* adalah memecah operasi suatu perusahaan menjadi aktivitas atau proses bisnis tertentu, dengan mengelompokkan aktivitas atau proses tersebut ke dalam kategori aktivitas primer atau pendukung.

Tantangan bagi manajer pada titik ini adalah untuk secara sangat rinci “menguraikan” apa yang sebenarnya terjadi ke dalam aktivitas-aktivitas berbeda yang dapat dianalisa dan bukan terpaku pada kategori yang luas dan umum.

Dalam buku (Hitt, 2005), kerangka *value chain* membagi aktivitas dalam perusahaan menjadi dua kategori umum:

- a) Aktivitas Primer (*primary activities*): Aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualannya dan distribusinya ke para pembeli, dan servis setelah adanya penjualan.
- b) Aktivitas Pendukung (*support activities*): Membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas-aktivitas primer dilakukan secara berkelanjutan.

2) Alokasi Biaya

Langkah berikutnya adalah mencoba mengaitkan biaya ke setiap aktivitas yang berbeda. Setiap aktivitas dalam *value chain* mengeluarkan biaya serta mengikat waktu dan aset. Analisis *value chain* mengharuskan manajer untuk mengalokasikan biaya dan aset ke setiap aktivitas dan dengan demikian menyediakan sudut pandang yang sangat berbeda terhadap biaya dibandingkan dengan yang dihasilkan oleh metode akuntansi biaya tradisional.

2.4 Tahapan Dalam Analisis Value Chain

Setiap perusahaan mengembangkan sendiri satu atau lebih dari bagian-bagian dalam *value chain*, berdasarkan analisis stratejik terhadap keunggulan kompetitifnya. Dalam jurnal Widarsono (2009), menyatakan bahwa analisis *value chain* mempunyai tiga tahapan yaitu:

a) Mengidentifikasi aktivitas *value Chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pamanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Contohnya, beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistribusikan dan menjual produk.

b) Mengidentifikasi Cost driver pada setiap aktivitas nilai

Cost Driver merupakan faktor yang mengubah jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasikan aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan komputer (*computer service*) untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

c) Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan cost driver yang diidentifikasikan diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut :

- 1) Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau diferensiasi). Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif stratejik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *value chain* industri secara keseluruhan.

- 2) Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah. Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan. Contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pemrosesan makanan dan pabrik pengepakan untuk mengambil lokasi yang dekat dengan pelanggan terbesarnya supaya dapat melakukan pengiriman dengan cepat dan murah.
- 3) Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya. Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari *value chain* yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya. Contohnya, memindahkan pabrik pemrosesan menjadi lebih dekat dengan bahan baku, sehingga dapat 44 ANALISA, Vol. 1, No. 1, April 2013: 40 – 48 menghemat biaya transportasi dan mengurangi kerugian.

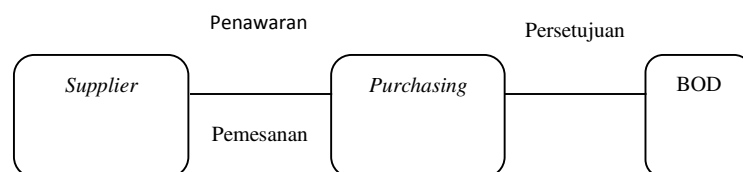
Lebih lanjut, analisis *value chain* dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik mana dalam *value chain* yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah. Sebaliknya dalam perolehan bahan baku atau proses advertensi dan promosi dapat dilakukan dengan cara, Langkah pertama; dalam *value chain* untuk pemerintah atau organisasi yang tidak berorientasi pada laba adalah membuat pernyataan tentang misi sosial organisasi tersebut, termasuk kebutuhan masyarakat spesifik yang dapat dilayani. Tahap Kedua; adalah mengembangkan sumber daya untuk organisasi, baik personel maupun fasilitasnya. Tahap ketiga dan Tahap keempat; adalah melakukan operasi organisasi dan memberikan jasa kepada masyarakat.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Proses Bisnis di Pabrik

a) Pemesanan material/Bahan Baku

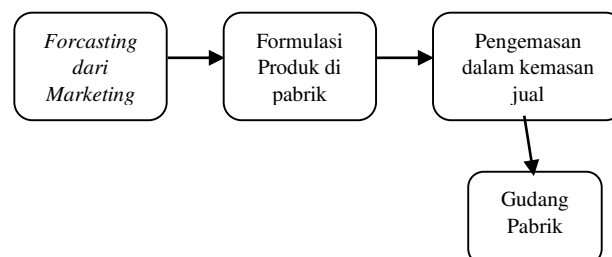
Proses pemesanan bahan baku dilakukan oleh bagian *purchasing* dengan memperhatikan permintaan dari pihak *marketing* dan ketersediaan bahan baku.



Gambar 3 Alur Pemesanan

b) Produksi

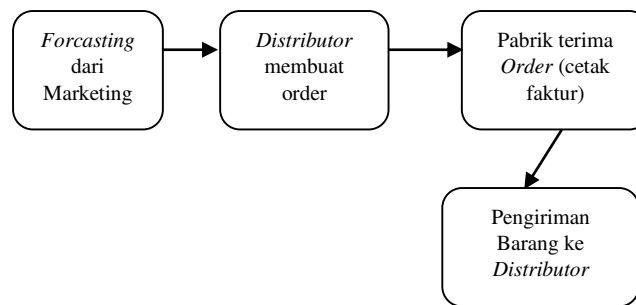
Yaitu proses pembuatan produk yang diminta oleh pihak *marketing* berdasarkan rencana penjualan dalam *marketing plan*.



Gambar 4 Alur Pembuatan Produk

c) Proses terima order dari distributor

Setiap tahun pihak *marketing* membuat rencana penjualan selama satu tahun yang di *breakdown* setiap bulan. Berdasarkan rencana penjualan bulanan tersebut maka distributor melakukan pemesanan ke pabrik.



Gambar 5 Alur Terima Order

3.2 Proses Bisnis di Marketing

1) Penerimaan Karyawan Marketing.

Penerimaan karyawan dilakukan melalui beberapa tahap dan dilaksanakan di kantor pusat atau kantor cabang. Rangkaian proses penerimaan melalui psikotest dan uji keterampilan yang dilakukan *HRD*.

2) Training

Training dilakukan di kantor pusat atau dikantor cabang dengan materi:

a) Untuk *Medical Representative*

Training dilakukan oleh Manajer Produk untuk hal yang berkaitan dengan *product knowledge*, *medical knowledge* dan strategi penjualan. Untuk keterampilan *selling capability* dilakukan oleh Manajer Sales atau Manajer District/Supervisor. Sedangkan untuk *time and area management* oleh Manajer District atau supervisor.

b) Manajer District / Supervisor

Training diberikan oleh Manajer Produk untuk hal yang berkaitan dengan *product knowledge* dan *medical knowledge* dan *selling strategy*/ program-program penjualan. Sedangkan untuk *training Selling skill* diberikan oleh Manajer Sales atau Manajer Marketing. Sedangkan untuk *time and area management* oleh Manajer Sales.

c) Manajer Sales

Training diberikan oleh Manajer Produk untuk hal yang berkaitan dengan *product knowledge* dan *medical knowledge* dan *selling strategy*/ program-program penjualan. Sedangkan *training Area management* oleh Manajer Marketing.

3) Pemasaran

Setelah setiap *medical representative* diberikan *training* dan pelatihan oleh atasannya dan mendapatkan target penjualan. Selanjutnya setiap *Medical Representative* membuat rencana aksi kerja (*Plan of Action - POA*) sehingga mereka fokus terhadap *customer target* dan melakukan proses pemasaran ke calon *customer* yaitu dokter, bagian logistik sebuah institusi dengan dibantu oleh atasannya langsung sesuai dengan *POA* yang mereka buat. *Medical representative* dapat membuat kesepakatan-kesepakatan dengan calon *customer*.

4) Monitoring Penjualan

Setiap jajaran *marketing* wajib melakukan monitoring terhadap *penjualannya*, sebagai hasil dari proses pemasaran yang sudah dilakukannya, sehingga mereka bisa mengetahui apakah target yang sudah dibebankan bisa di ketahui atau tidak.

5) Evaluasi Penjualan

Setiap jajaran *marketing* wajib melakukan evaluasi setiap akhir bulan, dengan mengacu kepada *POA* yang sudah dibuat, sehingga mereka dapat mengambil keputusan perbaikan *POA* untuk proses pemasaran bulan berikutnya.

6) Monitoring Stock

Untuk mengantisipasi ketersediaan barang (*stock*) maka setiap jajaran *marketing*, yang bertanggung jawab di areanya, wajib melakukan *monitoring stock* barang (produk) yang ada di setiap cabang.

7) Forecasting

Setiap bulan pihak marketing harus membuat perencanaan penjualan produk ke distributor sesuai dengan marketing plan yang sudah dibuat selama satu tahun. Hal ini dilakukan supaya pihak distributor memesan produk ke pabrik sesuai dengan target penjualan pihak marketing.

Pihak marketing juga harus membuat forecasting ke pabrik supaya ketersediaan barang yang akan dipesan oleh pihak distributor bisa terpenuhi.

3.3 Model Bisnis

Model bisnis mendefinisikan bagaimana sebuah organisasi berinteraksi dengan lingkungannya untuk mendefinisikan strategi yang unik, menarik sumber daya, membangun kemampuan untuk menjalankan strategi dan membuat nilai untuk semua *stakeholder* (Lynda M. Applegate).

Tabel 1 Model bisnis yang dimiliki PT. Farmasi X

Value	PT. Farmasi X akan membangun <i>competitive advantage</i> dari produk unggulan yang tidak dimiliki perusahaan lain.
Strategy	Untuk sektor institusi dan askes dimana volume bisnisnya besar, kondisi <i>discount</i> besar dan marginnya kecil maka strategi utamanya adalah bersaing dalam <i>discount</i> / bonus dan untuk dapat survive maka bonus yang keluar akan dihitung <i>Cost of Good Sold</i>, untuk sektor ini perusahaan bisa mengejar volume bisnis untuk menaikkan <i>ranking</i> dan menurunkan <i>Cost of Good Sold (list outlet)</i> dan disektor ini akan disinergikan dengan PT. Farmasi X. Secara keseluruhan perusahaan harus membangun <i>brand awareness</i> PT. Farmasi X secara <i>aggressive</i> dibenak dokter/<i>outlet</i> karena lemahnya posisi perusahaan di <i>top of mind</i> dokter/<i>outlet</i> target. Untuk OTC untuk sementara waktu di serahkan penuh ke PT. KP untuk memasarkannya dan diharapkan sales 2010 sama besarnya dengan sales 2009 yaitu 5 milyar, semua team OTC dilebur ke PT. Farmasi X Untuk sektor regular, strategi utamanya adalah menonjolkan <i>service excellent</i> seperti <i>sponsorship</i>, entertain, <i>listing</i> / standarisasi di rumah sakit, <i>relationship</i> dll dan <i>profit</i> menjadi acuan utama dengan menerapkan <i>Brick Walling Strategy (list User product)</i>. Untuk sektor bidan, perusahaan melihat segmen ini cukup bagus untuk memperbesar volume dan banyak produk PT. Farmasi X yang bisa dipakai dan <i>entry barriernya</i> tidak terlalu sulit dan sektor ini digunakan untuk <i>expand coverage</i> dan kemungkinan perusahaan bisa melakukan <i>co-marketing</i> dengan produk susu.
Capability	<i>Drug Delivery System</i> dengan <i>Distributor</i> yang tersebar di 27 cabang seluruh Indonesia

3.4 Isu Strategis

Beberapa isu strategis yang ada pada PT. Farmasi X sebagai berikut:

- 1) Lemahnya kemampuan SDM.
- 2) Tidak jelasnya penjualan (sales) yang didapat dari Dokter (user).
- 3) Lemahnya internal control system terhadap penjualan dan proses kerja Medical Representative.
- 4) Kontrol biaya promosi oleh pemerintah.
- 5) Tidak berfungsinya Manajer & Pimda sebagai role model.

3.5 Analisa Kebutuhan Strategi Sistem Informasi

Dari hasil wawancara dan analisa kami dengan manajer PT. Farmasi X, di peroleh informasi bahwa permasalahan pihak manajemen yang harus segera dicari penyelesaiannya adalah:

- 1) Perlunya *dashboard* bagi *BOD* untuk melakukan *monitoring* laporan penjualan, keuangan, pertumbuhan *user* dengan mudah.
- 2) Terkait dengan aktivitas keuangan, saat ini tim *Finance* masih menggunakan Aplikasi Office (Ms. Excel) untuk melakukan pencatatan, baik pengeluaran maupun pemasukan. Sehingga konsolidasi laporan keuangan memerlukan waktu yang cukup lama. Konsolidasi laporan keuangan dilakukan dengan cara menggabungkan *file-file* yang ada di setiap karyawan tim *Finance*.
- 3) PT. Farmasi X memerlukan aplikasi untuk melakukan *forecasting* jenis barang yang akan dijual beserta kuantitasnya.
- 4) Perlunya penggabungan beberapa aplikasi yang sudah ada yang sebetulnya memiliki kemiripan proses bisnis, agar tidak terbentuk pulau-pulau aplikasi yang sebetulnya dapat diintegrasikan.

- 5) Design aplikasi baru direncanakan menggunakan arsitektur *web based* dengan prioritas penggunaan teknologi *open source* yang mempunyai tingkat keamanan aplikasi yang handal.

PT. Farmasi X perlu melakukan analisa *budget* dan *forecasting* untuk mengontrol *cash flow* perusahaan dan menghasilkan *good financial report* (laporan keuangan yang terpercaya).

3.6 Analisis Bisnis Internal

Kekuatan dan kelemahan apakah yang dimiliki perusahaan saat ini? apa sajakah yang mungkin untuk dikembangkan pada masa yang akan datang? Pertanyaan ini baru dapat dijawab dengan baik setelah melakukan analisis terhadap lingkungan internal perusahaan. Jadi analisis internal merupakan suatu proses untuk menemukan aspek-aspek internal/variabel internal perusahaan yang diperlukan dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dan mengevaluasinya apakah suatu perusahaan berada dalam posisi yang kuat atau lemah.

3.7 Analisis CSF

CSF sangat diperlukan untuk mencapai misi perusahaan. Hasil analisis ini nantinya dapat digunakan untuk menentukan strategi perusahaan ke depannya. Berikut merupakan CSF dari beberapa sasaran yang ada:

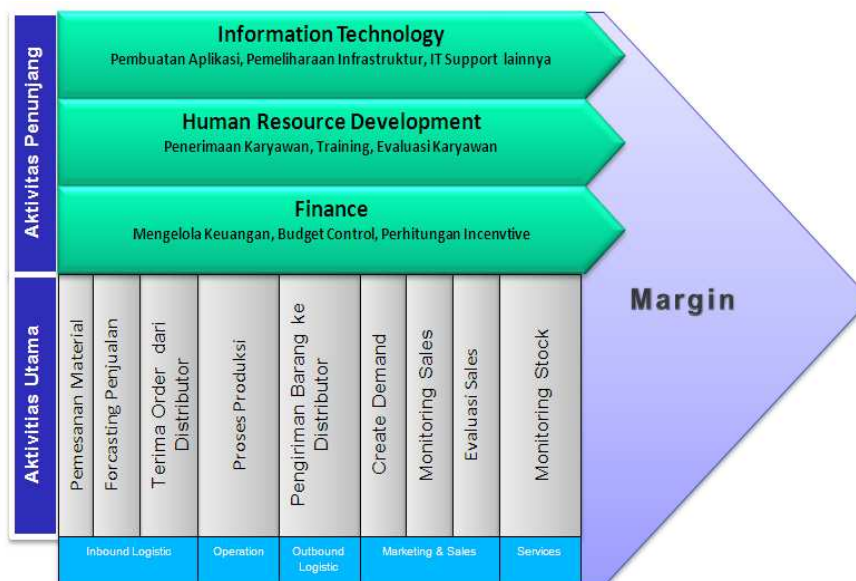
- 1) PT. Farmasi X kurang dikenal kalangan Dokter, Rumah Sakit dan Apotik.
- 2) Masih menggunakan konsep supermarket
- 3) Memiliki produk unggulan yang tidak dimiliki oleh farmasi lain
- 4) Memiliki 27 cabang distribusi
- 5) Bahan baku impor, sehingga harga bahan baku tergantung kurs mata uang dollar.
- 6) Memiliki laboratorium pengujian obat
- 7) Good financial support
- 8) Sistem keuangan dan marketing yang belum terintegrasi.
- 9) Pengecekan secara manual untuk setiap transaksi keuangan.
- 10) Jumlah staf Marketing 203 orang
- 11) Strata pendidikan karyawan terdiri dari S-2, S-1, D-3 dan SMA
- 12) Mempunyai *marketing support*

3.8 Analisa Value Chain

Prinsip disagregasi perusahaan juga digunakan pada pendekatan ini, sama seperti pendekatan *Competitive Advantage*. Pendekatan ini digagas oleh Michel Porter pada tahun 1980an atau lebih tua dibanding pendekatan keunggulan bersaing.

Pada pendekatan ini untuk memperoleh tingkat *margin* diperlukan aktifitas bisnis yang dikelompokkan atas :

- 1) Aktifitas utama
- 2) Aktifitas penunjang



Gambar 6 Value Chain PT. Farmasi X

Aktifitas-aktifitas utama perlu untuk diperhatikan agar bekerja dengan baik serta dukungan oleh aktifitas penunjang. Dengan memperhatikan setiap aktifitas dan keterkaitan antar masing-masing, maka diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja masing-masing aktifitas dan menciptakan sinergi agar terciptanya keunggulan perusahaan.

3.9 Evaluasi dan Penilaian Variabel Internal

Setelah variabel internal diperoleh, maka variabel-variabel tersebut dievaluasi apakah termasuk pada kekuatan atau kelemahan dari suatu organisasi/perusahaan.

Terdapat beberapa pendekatan untuk menilai variabel-variabel tersebut, yaitu:

- a) Pendekatan Perbandingan Kinerja dan Kompetensi dengan masa lalu.
- b) Pendekatan Evolusi Produk
- c) Pendekatan Perbandingan dengan pesaing.
- d) Faktor Kunci Keberhasilan Industri.

Pendekatan pertama merupakan pendekatan yang mudah dipahami, yaitu melihat kondisi saat ini dan membandingkannya dengan kondisi perusahaan pada masa lalu apakah lebih baik atau tidak jika lebih baik dapat dikatakan kekuatan dan jika tidak berarti lemah. Pendekatan evolusi produk membandingkan kondisi variabel perusahaan tersebut saat ini dengan persyaratan yang diberikan oleh konsep tahapan evolusi produk. Pada setiap tahap menuntut kondisi variabel internal yang berbeda untuk dapat memperoleh manfaatnya. Misalnya pada tahap pengenalan diperlukan kemampuan komunikasi perusahaan dengan pasarnya selain ketersediaan dana dan modal kerja diperlukan untuk menutupi kerugian di awal operasi. Menentukan variabel yang membentuk kekuatan dan kelemahan dapat juga dilakukan dengan membandingkan variabel internal yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan yang dimiliki pesaing. Pesaing yang dijadikan standar tentunya pesaing utama atau pesaing langsung. Pendekatan ini dinamakan dengan perbandingan antar pesaing.

4. KESIMPULAN

Untuk mewujudkan tujuan PT. Farmasi X masuk ke dalam 60 besar perusahaan farmasi versi IMS-ITMA berdasarkan berdasarkan hasil analisis CSF dan Value Chain adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil analisis menggunakan metode CSF menunjukkan bahwa sistem marketing pada PT. Farmasi X masing harus dikembangkan sehingga produk dari PT. Farmasi X terkenal kalangan Dokter, Rumah Sakit dan Apotik. Selain itu, sistem informasi harus terintegrasi antara divisi.
- 2) Hasil analisis *value Chain* menunjukkan bahwa aktifitas utama merupakan faktor yang paling penting dalam mewujudkan tujuan dari PT. Farmasi X, diantaranya adalah pemesanan material, *forecasting* penjualan, terima *order* dari distributor, proses produksi, pengiriman barang ke distributor, *create demand*, *monitoring sales*, *evaluasi sales* dan *monitoring* stok

DAFTAR PUSTAKA

- [1] *Blue Print* PT. Farmasi X
- [2] Widarsono, Agus. 2009. *Strategic Value Chain Analysis: Suatu pendekatan Manajemen Biaya*.
- [3] Sujana, I Ketut. 2006. *Aplikasi Activity Based Costing (ABC) Dalam Analisis Value Chain dan Keunggulan Kompetitif*. Buletin Studi Ekonomi, Volume 11 Nomor 3
- [4] Layton Caesar, Januar Rustandie. 2007. *Gambaran Rantai Nilai Komponen Otomotif Justifikasi Pasar Dan Strategi Peningkatan Pasar Komponen Dalam Negeri*.
- [5] Pearce II, John.A and Richard B. Robinson. 2009. *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. USA: Mc Graw-Hill International Edition.
- [6] Wisdaningrum, Oktavima. 2013. *Analisis Rantai Nilai (Value Chain) Dalam Lingkungan Internal Perusahaan*. Banyuwangi.
- [7] Ward, J. and Peppard, J. (2002). *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd ed., John Wiley & Sons, 2002.