

Strategi Analisis Pengembangan Produk di Divisi Research And Development Perusahaan Farmasi PT. X

Anna Sophiana Agustianingsih

Bisnis Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Pancasila
Jalan Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta 12640

Email: asophamembi@gmail.com

Abstract: PT. X is one of the national pharmaceutical companies that applies generic strategies. PT. X makes an effort for existing product and new generic product development off patent, as a means of facing intense competition in the pharmaceutical industry. Research and Development division is one division has a role in developing the generic product. One of the Research and Development approaches is applied at the pharmaceutical company PT. X. Which is to be an innovative mee too of successful products, thus minimizing risks and initial costs. In carrying out the performance, Research and Development division of the pharmaceutical company PT. X must have the right strategy to efficiency and effectiveness product development process. Data analyzed is obtained by interviews, FGDs, observations and study literature. The data is analyzed by using the SWOT analysis and QSPM methods. The results of the research are reformulation of product development standard operational procedures, enhancing of human resource competencies, completing R&D laboratory and Efficiency of Production Process.

Keywords: product development, QSPM, SWOT

Abstrak: Perusahaan farmasi PT. X merupakan salah satu perusahaan farmasi nasional yang menerapkan strategi generik. Perusahaan Farmasi X tidak hanya berupaya terhadap produk-produk existing namun juga berupaya untuk mengembangkan produk generik off patent item baru, sebagai sarana untuk menghadapi persaingan yang sangat ketat di industri farmasi. Salah satu divisi yang berperan dalam pengembangan produk generik yaitu divisi Research and Development. Perusahaan Farmasi PT. X menerapkan salah satu pendekatan penelitian dan pengembangan (litbang) yaitu menjadi peniru inovatif dari produk yang berhasil, sehingga meminimalkan risiko dan biaya awal. Dalam menjalankan kinerjanya divisi Research and Development perusahaan farmasi PT. X harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam proses pengembangan produk obat. Data yang dianalisis pada divisi R&D perusahaan farmasi PT. X merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara, FGD, pengamatan, dan studi pustaka. Kemudian data tersebut dianalisis menggunakan metode SWOT dan QSPM. Hasil dari penelitian dengan menggunakan metode tersebut tersusun perencanaan Strategi yang dapat diterapkan oleh divisi Research and Development Perusahaan Farmasi PT. X meliputi Reformulasi alur pengembangan formula di divisi R&D, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, melengkapi fasilitas di laboratorium R&D dan efisiensi proses produksi

Kata kunci: pengembangan produk, QSPM, SWOT

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, inovasi telah terbukti menjadi faktor penentu kesuksesan bersaing dan juga pertumbuhan bisnis perusahaan. Perusahaan-perusahaan pun semakin terdorong melakukan inovasi baik secara incremental maupun radikal karena melihat dampak positifnya terhadap kinerja bisnis. Inovasi proses telah terbukti mampu meningkatkan produktivitas melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi sedangkan inovasi produk berdampak positif terhadap nilai penjualan produk. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk melihat faktor-faktor penentu

kesuksesan inovasi perusahaan seperti strategi, ukuran perusahaan, termasuk kegiatan Research and Development (R&D) seperti yang dilakukan oleh Becheikh et al; 2006.

Inovasi merupakan salah satu aspek penting yang dibutuhkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Schumpeter membagi inovasi menjadi lima jenis yakni pengenalan produk baru atau perubahan kualitatif pada produk yang telah ada, inovasi proses baru dari suatu industri, membuka pasar baru, pengembangan sumber baru bahan baku atau input baru lainnya, dan perubahan organisasi industri. Business Council of Australia

(1993) mendefinisikan inovasi sebagai sesuatu yang baru atau diperbaharui secara signifikan, yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan nilai tambah baik secara langsung bagi perusahaan maupun tidak langsung terhadap pelanggannya.

Industri farmasi Indonesia mempunyai peluang besar untuk tetap dikembangkan di Indonesia. pengaruh globalisasi, faktor demografi, kesadaran masyarakat akan kesehatan yang tinggi, tingkat perekonomian masyarakat yang meningkat serta akses kesehatan masyarakat yang lebih mudah seiring implementasi kebijakan pemerintah mengenai Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) melalui lembaga nasional yaitu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) mempengaruhi penjualan obat perusahaan-perusahaan farmasi di Indonesia. Melihat adanya peluang industri farmasi dalam mengembangkan produk generik off patent di Indonesia yang besar serta dalam rangka penyediaan produk dengan berbasis pada penciptaan posisi berbiaya rendah serta dalam upaya untuk tetap menjadi pabrik farmasi penyedia produk-produk BPJS, Perusahaan Farmasi PT. X tidak hanya berupaya terhadap produk-produk existing namun juga berupaya untuk mengembangkan produk generik off patent item baru.

Berdasarkan latar belakang tersebut untuk menghindari kegagalan dalam melakukan pengembangan produk diperlukan sebuah strategi, maka dilakukan penelitian dengan judul “Strategi Analisis Pengembangan Produk di Divisi Research and Development Perusahaan Farmasi PT. X”.

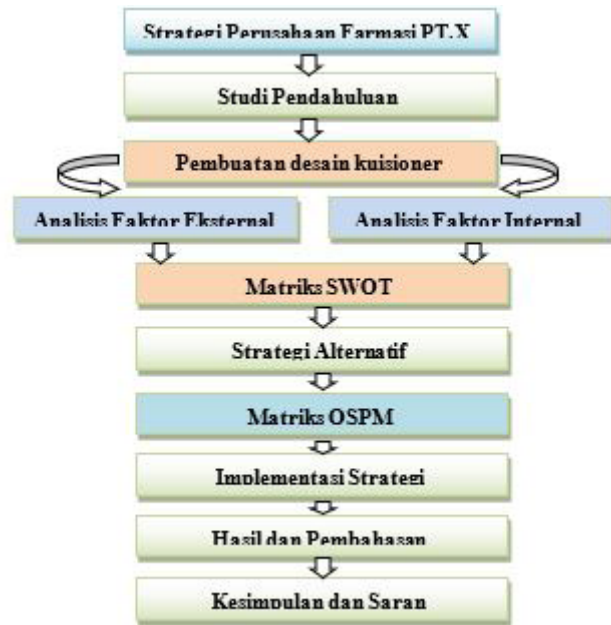
Penelitian ini menggunakan penelitian berbasis deskriptif dan menggunakan analisa matriks SWOT dan matriks QSPM untuk memperoleh suatu strategi yang akan diimplementasikan pada divisi Research and Development dalam mengembangkan produk di Perusahaan Farmasi PT. X. Waktu penelitian dilakukan dalam kurun waktu 6 bulan dari bulan Mei – Desember 2018 dan subjek atau unit analisis dari penelitian ini adalah seluruh kepala bagian di Perusahaan Farmasi PT. X.

II. METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan metode penelitian berbasis deskriptif, metode analisa yang digunakan yaitu matriks SWOT dan QSPM, dan teknik pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi di divisi Research and Development dalam

mengembangkan produk di Perusahaan Farmasi PT. X. seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Prosedur Penelitian

Tabel 1 Data Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Cara dan Alat Ukur	Skala
1	<i>Strength</i> (Kekuatan) & <i>Weakness</i> (Kelemahan)	Sumber daya fisik	Ketersediaan peralatan (<i>Availability of instrument</i>)	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Finansial	Ketersediaan budget (<i>Availability of budget</i>)	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Sumber daya manusia	<i>Availability of personel and Management of intangible asset</i>	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Sumber daya fisik	Ketersediaan peralatan (<i>Availability of instrument</i>)	Pengisian kuisioner	Ordinal
2	<i>Opportunity</i> (Peluang) & <i>Threat</i> (Ancaman)	Politik dan Hukum	Kebijakan pemerintah	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Ekonomi	<i>Generic market influence</i>	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Sosial budaya	Gaya hidup sehat masyarakat (<i>Lifestyle</i>)	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Teknologi	Inovasi produk dengan adanya teknologi yang lebih modern	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Pendatang baru	Kapasitas perusahaan pesaing	Pengisian kuisioner	Ordinal
		Pemasok	<i>Dependence on raw material supplier</i>	Pengisian kuisioner	Ordinal
	Produk substitusi	Pengurangan market	Pengisian kuisioner	Ordinal	

Tabel 2 Jenis Penelitian

No	Tujuan Penelitian	Jenis Data	Teknik Pengambilan Data	Alat Analisa
1	Mengidentifikasi faktor eksternal (Peluang dan Ancaman)	Primer Sekunder	Kuesioner Studi Pustaka	Deskriptif
2	Mengidentifikasi faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan)	Primer Sekunder	Kuesioner Studi Pustaka	Deskriptif
3	Analisa Faktor Eksternal dan Internal	Primer	Kuesioner Studi Pustaka	Matriks SWOT
4	Memformulasi Strategi alternative	Primer Sekunder	Kuesioner Studi Pustaka	Analisa hasil Matriks SWOT
5	Matriks QSPM	-	Kuesioner Studi Pustaka	Strategi alternatif terbaik

Populasi adalah responden yang mempunyai kapabilitas dan sudah berpengalaman dalam bidangnya minimal 3 tahun. seperti pada Tabel 1.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data Primer adalah data yang diperoleh dari responden secara langsung melalui penyebaran kuisisioner dan diperdalam dengan dilakukan Focus Group Discussion (FGD). Tujuan dari Focus Group Discussion (FGD) adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide- idenya. (Sugiyono, 2008). seperti pada Tabel 2.

Data sekunder dalam penelitian ini berdasarkan dokumen tertulis yang diperoleh dari pihak perusahaan Farmasi PT. X. Data sekunder ini bersifat internal (struktur organisasi, visi, misi, dan karyawan perusahaan) dan data eksternal (hambatan, dan tantangan dalam upaya pengembangan produk pada divisi Research and Development).

Metode analisis yang digunakan adalah analisis SWOT (Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats). Analisis SWOT digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan produk pada divisi Research and Development) berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta analisa kekuatan bersaing divisi Research and Development Perusahaan Farmasi PT. X. Tahap analisis ini dilakukan dengan membuat matrik Internal Factor Evaluation (IFE) dan matrik External Factor Evaluation (EFE). Setelah diketahui nilai matrik IFE dan matrik EFE, maka tahap selanjutnya adalah melihat posisi perusahaan berdasarkan nilai matrik IFE dan matrik EFE yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan produk pada divisi Research and Development) yang dapat digunakan oleh perusahaan PT. X. Metode pengolahan dan analisis data menggunakan metode

analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi setiap faktor- faktor internal dan eksternal serta penentuan prioritas strategi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai corrected item to total correlation setiap atribut dengan r tabelsignifikan 5% untuk degree of freedom (df) = n-2. Kuesioner pada penelitian ini menunjukkan hasil valid.

Uji Reliabilitas diukur dengan menggunakan SPSS dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60. Kuesioner pada penelitian ini menunjukkan hasil reliabel dengan nilai reliabilitas sebesar 0,942 dan nilai r table dengan nilai kepercayaan sebesar 95% yaitu sebesar 0,482.

Tabel 3 Matriks IFE

	Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Kekuatan				
1	Perusahaan PT. X merupakan salah satu pabrik farmasi penyedia produk generik <i>e-catalogue</i>	0,04	4	0,167
2	Personel R&D memiliki semangat kerja yang tinggi	0,09	4	0,364
3	Personel R&D mempunyai pengetahuan di bidang pengembangan produk	0,09	3	0,261
4	Personel R&D mempunyai pengalaman di bidang pengembangan produk	0,09	4	0,348
5	Kerja sama antar divisi dalam mendukung kinerja R&D	0,09	3	0,261
6	Ketersediaan <i>budget</i> pengembangan produk di R&D	0,09	3	0,261
Kelemahan				
7	Fasilitas di laboratorium R&D dalam mendukung kinerja pengembangan produk	0,09	3	0,261
8	Jumlah personel di divisi R&D	0,08	3	0,250
9	Pelatihan yang diberikan kepada personel R&D dalam rangka mendukung kinerja	0,09	2	0,174
10	Inisiatif yang dimiliki oleh personel R&D sehingga bisa terus berinovasi	0,09	3	0,261
11	Kemampuan R&D dalam mengidentifikasi masalah	0,09	3	0,261
12	Komunikasi antara R&D dengan manajemen terkait strategi bisnis pengembangan produk	0,09	3	0,261
		1,00		3,13

Nilai pembobotan faktor internal kekuatan terbesar adalah sebesar 0,364 yaitu personel R&D memiliki semangat kerja yang tinggi. Nilai pembobotan faktor internal kelemahan terbesar adalah sebesar 0,261 yaitu fasilitas di labora-torium R&D dalam mendukung kinerja pengembangan produk, Inisiatif yang dimiliki oleh personel R&D sehingga bisa terus ber-inovasi, kemampuan R&D dalam meng-identifikasi masalah, komunikasi antara R&D dengan manajemen terkait strategi bisnis pengembangan produk. seperti pada Tabel 3.

Dengan total skor pembobotan faktor internal sebesar 3,13 (lebih besar dari 2,5) menunjukkan bahwa kekuatan divisi Research and Development lebih dominan daripada kelemahan yang dimilikinya.

Bobot faktor Peluang terbesar adalah sebesar 0,455 yaitu Peraturan kepala BPOM RI Nomor: HK.00.05.3.1818 tentang Pedoman Uji Bioekivalensi

Tabel 4 Matriks EFE

	Indikator	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
Peluang				
1	Peraturan kepala BPOM RI Nomor: HK .00.05.3.1818 tentang Pedoman Uji Bioekivalensi dalam rangka menjamin mutu obat kopi yang beredar maka perlu dilakukan uji ekivalensi untuk membuktikan kesetaraannya terhadap produk obat inovatornya	0,11	4	0,455
2	Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 1010/MENKES/PER/XI/2008 tentang Registrasi Obat diantaranya alih teknologi obat impor untuk bisa diproduksi di Indonesia paling lambat 5 tahun.	0,11	4	0,455
3	Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 98 tahun 2015 tentang Pemberian Informasi Harga Eceran Tertinggi Obat, yang dimaksudkan "untuk memberikan informasi yang benar, jelas, dan jujur mengenai harga eceran tertinggi atau harga obat yang diberikan kepada masyarakat"	0,05	4	0,205
4	Kesadaran masyarakat akan kesehatan meningkat dengan diberlakukannya sistem jaminan kesehatan nasional	0,05	4	0,205
Ancaman				0,324
5	Dengan teknologi bisa mendorong pesaing untuk menghasilkan produk yang lebih inovatif	0,11	3	0,216
6	Persaingan bisnis farmasi yang tinggi di Indonesia	0,11	2	0,216
7	Pengaruh politik di luar negeri mempengaruhi harga bahan baku obat yang diimpor ke Indonesia	0,11	2	0,216
8	Adanya pendatang baru yang akan mengurangi share pasar generik	0,11	2	0,295
9	Ketegantungan perusahaan terhadap bahan baku obat dari luar negeri	0,15	2	0,182
10	Adanya produk substitusi dari perusahaan farmasi lain dengan kandungan bahan aktif yang sama	0,09	2	2,77
		1,00		2,77

dalam rangka menjamin mutu obat kopi yang beredar maka perlu dilakukan uji ekivalensi untuk membuktikan kesetaraannya terhadap produk obat inovatornya, Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 1010/MENKES/ PER/XI/2008 tentang Registrasi Obat. seperti Tabel 4.

Tabel 5 Matriks IE

Total nilai IFE yang diberi bobot				
Total nilai EFE yang diberi bobot	Kuat 3 - 4	Sedang 2 - 2,99	Lemah 1 - 1,99	
	Tinggi 3 - 4	I Tumbuh dan kembangkan	II Tumbuh dan kembangkan	III Jaga dan Pertahankan
	Sedang 2 - 2,99	IV Tumbuh dan kembangkan	V Jaga dan Pertahankan	VI Panen dan divestasi
	Rendah 1 - 1,99	VII Jaga dan Pertahankan	VIII Panen dan divestasi	IX Panen dan divestasi

Tabel 6 Matriks SWOT

Strategi SO
1. Efisiensi Proses Produksi dalam rangka memenuhi kapasitas pasar generik di Indonesia melalui perbaikan formula dan proses pengolahan produk obat (S4, O4)
Strategi WO
1. Melengkapi fasilitas di laboratorium R&D dalam rangka mendukung kinerja pengembangan formula (W1, O1).
2. Membuat sistem alur pengembangan produk di R&D sehingga pengembangan produk bisa dijalankan secara sistematis (W3, O1)
Strategi ST
1. Buat sistem pengembangan produk dimana bahan aktif diperoleh dari minimal 2 Pemasok bahan baku (S6,T3)
Strategi WT
1. Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan adanya program pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya di divisi R&D (W5, T2)

Pada Tabel 6. Hasil pencocokan menggunakan matrik menunjukkan bahwa divisi R&D perusahaan Farmasi PT. X saat ini berada di kuadran IV (empat), sehingga strategi umum yang tepat untuk dilakukan oleh divisi Research and Development perusahaan Farmasi PT. X adalah Tumbuh dan Kembangkan, sehingga strategi yang diambil yaitu penetrasi pasar (pengembangan pasar dan pengembangan produk).

Alternatif strategi yang memiliki total nilai daya tarik tertinggi adalah strategi nomor 2, hal ini menunjukkan bahwa semakin memantapkan strategi divisi Research and Development dalam pengembangan produk generik off patent di perusahaan Farmasi PT. X, yaitu dengan membuat sistem kerja pengembangan produk di divisi Research and Development merupakan strategi paling menarik.

Berdasarkan urutan peringkat daya tariknya, alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh divisi Research and Development perusahaan Farmasi PT. X adalah : (1) Reformulasi alur pengembangan formula di divisi R&D sehingga masing-masing sub divisi R&D lebih mudah melakukan koordinasi, kerjasama dan terwujudnya sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan; (2) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan adanya program pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya di divisi R&D; (3) Melengkapi fasilitas di laboratorium R&D dalam rangka mendukung kinerja pengembangan formula; (4) Efisiensi proses produksi dalam rangka memenuhi kapasitas pasar generik di Indonesia melalui perbaikan formula dan proses pengolahan produk obat dengan penggunaan bahan aktif minimal dari dua pemasok bahan baku.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan analisa menggunakan Matriks Internal Eksternal, posisi strategi divisi Research and Development Perusahaan Farmasi PT. X berada dalam posisi "tumbuh dan kembangkan". Ini artinya divisi Research and Development Perusahaan Farmasi PT. X dapat memenuhi strategi korporate dengan melakukan : (1) Membuat sistem alur pengembangan produk di R&D sehingga pengembangan produk bisa dijalankan secara sistematis termasuk juga penggunaan bahan aktif diperoleh dari minimal 2 Pemasok bahan baku; (2) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dengan adanya program pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya di divisi R&D; (3) Melengkapi fasilitas di laboratorium R&D dalam rangka mendukung kinerja pengembangan formula; (4) Efisiensi Proses

Produksi dalam rangka memenuhi kapasitas pasar generik di Indonesia melalui perbaikan formula dan proses pengolahan produk obat.

Setelah melalui tiga tahap perencanaan manajemen strategi menggunakan QSPM sebagai alat pemilihan alternatif strategi utama, maka didapatkan strategi utama yang mendapatkan nilai daya tarik tertinggi (7,170) yaitu membuat sistem alur pengembangan produk di R&D sehingga pengembangan produk bisa dijalankan secara sistematis termasuk juga penggunaan bahan aktif diperoleh dari minimal 2 Pemasok bahan baku. Strategi tersebut merupakan strategi paling menarik bagi divisi Research and Development Perusahaan Farmasi PT. X saat ini.

Dimasa mendatang perlu dilakukan monitoring secara kontinyu dengan monitoring pencapaian Key Performance Indikator (KPI), yang merupakan suatu cara pengukuran untuk mengetahui apakah sistem yang telah dijalankan mengalami pertumbuhan dan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi fungsional di divisi lain.

V. DAFTAR RUJUKAN

Becheikh N, Landry R, Amara N (2006). Lesson from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector: A Systematic Review of the Literature from 1993-2003. *Technovation*.

- Supriadi, Cecep (2017). Tantangan dan Peluang Industri farmasi di 2017 [Internet]; diakses 22 Oktober 2017. Diakses dari <http://www.marketing.co.id/outlook-industri-farmasi-2017-tantangan-dan-peluang-di-2017>
- Sampurno (2013). *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Cetakan ketiga. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Fritch M, Meschele M. *Product Innovation, Process Innovation, and Size Review of Industrial Organization* 19; 2001
- Barney J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*; 1991
- OECD (Organization Economic and Cooperation Development). *The OSIO manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*: Paris; 1997
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia. *Profil Kesehatan Indonesia Jakarta*: Depkes RI; 2010
- BPOM RI. *Peraturan Kepala Badan Pengawasan Obat dan Makanan Republik Indonesia Nomor HK.00.05.3.1818. tentang Pedoman Uji Biekivalensi*. Jakarta: Kepala BPOM; 2005