

Strategi Transformasi PT. Ann Pharma dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

Budhi Farmiati

Magister Management, Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta, Indonesia

Abstract

Indonesia Pharmaceutical manufacturers need to improve efficiency and optimize production capacity in order to provide competitive product price and compete with marketed brands as well as competition in the JKN market. Ann Pharma as an MNC/Multi National Company manufacturer as well as the originator need to compete with potential MNC companies which have strong R&D, medical innovation and provide quality and safety products that meet international standard. The research is aimed to develop Ann Pharma's business transformation strategy, which consider into external conditions through PESTLE analysis and the pharmaceutical manufacturers competitive environment using Porter's Five Forces analysis. Kotter's 8 steps change model is used to asses the changed on the organization. Research is descriptive qualitative type, with PT Ann Pharma Indonesia is the research subject. Data collected by interview Plant Director, Department Head, Manager and Production Foreman, also through observation and intellectual guesses. The final results explain in terms of application transformation strategy such as prepare strong soft skills programs for employee through the new way of cultural transformation, set the vision and strategy to formulate onward goals organization, able to improve the organizational value and current resources advantages in order to new business model, FMCG in particular OTC products.

Keywords: transformation; PESTLE; Porter's Five Forces; Kotter

Abstrak

Produsen farmasi di Indonesia perlu untuk meningkatkan efisiensi dan mengoptimalkan kapasitas produksi agar mampu menyediakan produk dengan harga yang kompetitif dan bersaing dengan *brand* yang ada dipasaran maupun memenangkan persaingan di pasar JKN. Ann Pharma sebagai produsen MNC/ *Multi National Company* sekaligus *originator*, tidak mudah bersaing dengan perusahaan MNC potensial yang memiliki R&D yang kuat, inovasi medis dan pembuatan produk yang memenuhi kualitas dan keamanan farmasi yang berstandar internasional. Tujuan penelitian ini untuk menyusun strategi transformasi bisnis Ann Pharma, dengan mempertimbangkan kondisi eksternal melalui analisis PESTLE dan iklim persaingan produsen farmasi menggunakan analisis *Porter's Five Forces*. Dalam menilai perubahan yang terjadi, digunakan pendekatan 8 langkah Kotter. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dengan subyek penelitian PT Ann Pharma Indonesia. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dari narasumber *Plant Director, Department Head, Manager* dan *Foreman* produksi, observasi dan *intellectual guessing*. Hasil akhir pada penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perumusan strategi transformasi yang dikembangkan seperti mempersiapkan SDM yang dimiliki saat ini dengan membekali program-program *strong softskill* melalui transformasi dalam budaya kerja yang baru, menetapkan visi dan strategi adalah untuk merumuskan arah kedepan organisasi, dapat meningkatkan nilai dan keunggulan dari sumber daya yang dimilikinya saat ini dalam rangka mempersiapkan *new business model* FMCG pada produk-produk OTC.

Kata kunci: transformasi, PESTLE; Porter's Five Forces; Kotter

Corresponding author: fbudhiU2@gmail.com

How to cite this article.

Farmiati, Budhi. (2022). Strategi Transformasi PT. Ann Pharma dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 1-21
<https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/issue/view/2568>

History of article. Received: Oktober 2021, Revision: Desember 2021, Published: Maret 2022

PENDAHULUAN

Beberapa tahun lalu, para pebisnis farmasi dunia sering tidak memberi perhatian sedemikian besar bagi negara sebesar Indonesia. Negara dengan populasi sebesar 269 juta jiwa atau 3,49% dari total populasi

dunia telah menjadikan Indonesia sebagai negara terpadat keempat didunia, setelah Cina, India, dan Amerika Serikat. Selain itu Indonesia juga memainkan sejumlah peran besar dalam kegiatan ekonomi dikawasan ASEAN, karena ekonomi adalah isu yang

terbesar dalam negara-negara kawasan ini. Dalam kondisi yang lain, Indonesia adalah pangsa pasar farmasi terbesar dikawasan ASEAN mencapai 27,8% dari total pangsa pasar USD 5,93 miliar pada tahun 2014.

Indonesia dapat diklasifikasikan sebagai negara berpenghasilan menengah ke bawah, namun negara ini menawarkan potensi besar dalam hal peluang komersil, khususnya dibidang farmasi. Menurut Kementerian Perindustrian PDB/ Produk Domestik Bruto Industri Kimia, Farmasi, dan obat tradisional tercatat tumbuh paling tinggi diantara 15 kelompok industri Pengolahan Nonmigas pada 2020, yaitu mencapai 9,39% (yoy), yang meningkat bila dibandingkan tahun sebelumnya, 2019 yakni 8,48% (yoy). Sedangkan kontribusi pada sektor ini juga meningkat pada 2020 sebesar 10,75% terhadap PDB Industri Pengolahan Nonmigas dibandingkan tahun 2019 yang hanya 9,56%.

Dalam rangka pengembangan industri, pemerintah mempunyai kebijakan pembangunan industri nasional. Kebijakan ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 14 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015-2035. Dalam kebijakan itu industri farmasi dan bahan farmasi termasuk industri prioritas yang berperan besar sebagai penggerak utama (*prime mover*) perekonomian. Sebagai industri andalan masa depan, industri farmasi dan bahan farmasi terus dikembangkan melalui berbagai insentif oleh Pemerintah, seperti salah satunya dengan pengurangan pajak maupun bea masuk yang ditanggung pemerintah serta bentuk insentif lainnya. Hal ini karena industri farmasi memiliki kekhususan sendiri, dimana farmasi termasuk industri yang padat modal (*capital intensive*), menggunakan teknologi tinggi (*high technology*), padat kajian (*research and development intensive*), aturannya ketat (*heavily regulated*), dan pasarnya terfragmentasi (*fragmented market*).

Di tahun 2019, obat bebas menyumbang sekitar 40% dari pasar farmasi di Indonesia, namun angka ini diperkirakan akan meningkat ke tahun-tahun selanjutnya, bahkan pada kuartal I 2019 tumbuh mencapai 5 – 6%. Akibatnya banyak produsen farmasi yang sebelumnya hanya berfokus pada obat resep mulai memasuki ke pasar obat bebas atau dikenal dengan nama OTC/ *Over the Counter*.

Konsumsi layanan kesehatan dipandang dari sisi ekonomi sangat tergantung pada aksesibilitas dan keterjangkauannya. Jelas ketika ekonomi berkembang, hal ini akan berdampak pada peningkatan pendapatan dan kesadaran melalui inisiatif publik atau swasta. Oleh karena itu tidak mengherankan melihat pertumbuhan di sektor ini menjadi hal yang menarik bagi perusahaan FMCG/ *Fast Moving Consumer Goods* untuk pasar OTC.

Peralihan obat *ethical* (Rx) atau resep dokter ke golongan obat bebas/ OTC merupakan peluang bisnis yang menarik bagi industri farmasi. Selain dapat membantu meningkatkan aksesibilitas obat-obat kepada masyarakat luas, juga dapat meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat, untuk mengatasi penyakit ringan. Dengan adanya OTC dinilai dapat mengurangi biaya kesehatan secara keseluruhan, karena akan memperpendek rantai pasokan obat dengan meminimalisir peran dokter dalam konsultasi dan penulisan resep. Di bidang farmasi, *switching* bukanlah hal yang baru. Dibeberapa negara-negara maju dan berkembang telah melakukannya, seperti dicontohkan perusahaan FMCG yang memanfaatkan peluang pasar dan mengutamakan layanan kesehatan pada konsumen, Reckitt Benckiser, produsen penghasil *personal care* terbesar didunia membeli 63% saham *Paras Pharmaceuticals* India milik Actis LLP, dengan nilai akuisisi 32,6 miliar rupee (USD 724 juta). Pembelian ini merupakan upaya ekspansi sekaligus menjadi pemacu pertumbuhan penjualan *personal care* yang saat ini sedang melambat. Selain itu, Procter & Gamble/ P&G yang

mengakuisisi lini bisnis perusahaan Farmasi German, Merck senilai US\$ 4,2 miliar, dimaksudkan untuk memperkuat unit *healthcare* dan mengembangkan bisnisnya. Sebelumnya perusahaan pembuat produk kebersihan Clorox Co mengakuisisi perusahaan multivitamin Nutranext senilai USD 700 juta, juga ada Nestle yang membeli perusahaan pembuat vitamin *Atrium Innovations* senilai USD 2 miliar, dan yang diumumkan diakhir 2018 adalah perusahaan raksasa farmasi GlaxoSmithKline melakukan merger dengan perusahaan besar farmasi dari Amerika - Pfizer untuk produk CHC/*Consumer Healthcare*. GSK memiliki saham hingga 68% dalam CHC *joint venture* ini. Banyaknya merger dan akuisisi dalam bidang penyediaan produk OTC menunjukkan perusahaan – perusahaan dengan konsumen global terus giat mencari area baru yang menarik untuk dapat mengimbangi pertumbuhan yang lesu dalam bisnis inti perusahaan tersebut.

Adanya perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dunia maupun di Indonesia, maka perlu ada pemikiran berkelanjutan mengenai bisnis penjualan obat pada suatu perusahaan, salah satunya yaitu PT Ann Pharma Indonesia. Daya saing dan daya tarik pada industri ini cukup besar, sehingga kompetisi dalam bidang ini akan semakin sengit untuk masa mendatang. Menurut Kotter (2012) dalam teori '*Leading Change*' menerangkan pembahasan inovatif yang akan memberikan keuntungan perusahaan dalam rangka perencanaan dan implementasi perubahan yang besar atau radikal dalam melakukan transformasi sehingga mampu menempatkan peluang yang lebih besar dalam persaingan pasar industri ini.

Perusahaan ini merupakan perusahaan multinasional yang berpusat di Belanda, berlokasi di Bandung yang memproduksi dan menghasilkan obat-obatan serta menerapkan bisnis *toll manufacturing*, dimana beberapa produk perusahaan lain yang diproduksi oleh fasilitas yang dimiliki oleh Ann Pharma. Dari sisi fasilitas bangunan yang dimiliki PT Ann Pharma cukup memadai sesuai dengan

standar global. Kapasitas yang dimiliki saat ini cukup besar dan mampu menghasilkan produk secara masal/ *mass production*, sesuai dengan standar kualitas dan keamanan internasional. Ann Pharma memiliki 2 portofolio produk, yaitu obat dengan resep dokter atau *ethical* dan obat bebas atau OTC. Dari pengalaman memproduksi OTC, Ann Pharma terbukti mampu menancapkan kepercayaan pada konsumennya mengenai kemampuan komersial dan pasokan perawatan kesehatan yang kuat, penguasaan teknis yang mendalam, serta kepemimpinan perawatan kesehatan konsumen.

Jika melihat lebih jauh mengenai prestasi/ *history* yang pernah dicapai Ann Pharma pada tahun 2015 hingga 2019, tentu tidak dapat diabaikan begitu saja. Data jumlah produksi untuk unit bisnis produk OTC, lebih tinggi dibanding *ethical*, hal ini dikarenakan Ann Pharma selain memproduksi untuk kebutuhan lokal, juga untuk memenuhi kebutuhan ekspor dikawasan negara-negara di Asia Tenggara. Sedangkan untuk produksi produk-produk *toll-in*, sangat tergantung dengan permintaan *customer*.

Pada pertumbuhan produk *ethical* mengalami pertumbuhan ditahun 2016 hingga 19% dibandingkan tahun 2015, dan berturut-turut di tiap tahunnya 9% (2017), 6% (2018). Hal ini disebabkan sebagian produknya masuk ke dalam daftar JKN, sehingga mendorong adanya permintaan ketersediaan produk dan terjadi peningkatan volume yang cukup tinggi untuk memenuhi kebutuhan JKN yang sudah memiliki kepesertaan hingga 230 juta orang. Dan beberapa diantaranya merupakan *market leader* untuk obat pada indikasi tertentu, selain itu juga ditandai dengan peluncuran produk baru di Indonesia, yang sebelumnya sudah sukses dipasarkan ke beberapa *site* Ann Pharma negara lain. Namun tahun 2019 terjadi penurunan sebanyak 19%, dikarenakan adanya pembatasan indikasi/ restriksi penggunaan obat pada jenis tertentu pada daftar obat JKN oleh tim Fornas (Fomularium Nasional). Dan

juga adanya harmonisasi produk dari global Ann Pharma atau *switch product*.

Di produk OTC memiliki data produksi yang meningkat drastis pada tahun 2016 hingga 43% dari tahun 2015. Namun ditahun 2017 terjadi penurunan hingga 32%, walapun permintaan unit *pack* tidak terlalu berbeda dibandingkan tahun 2015 dan 2018. Namun 2019 mengalami pertumbuhan hingga 8%, karena beberapa produknya pun masih termasuk sebagai *market leader*.

Sedangkan peta pertumbuhan pada produk-produk *toll-in*, seperti yang dikemukakan sebelumnya, Ann Pharma sangat tergantung dengan *demand/* permintaan pasar maupun kebijakan dari *customer business/* pemilik produknya itu sendiri. Tercatat di tahun 2017 hingga 2018 menurun berturut-turut 23% dan 18% yang disebabkan beberapa produknya yang tergolong sebagai *full manufacturing* dihentikan untuk tidak diproduksi lagi.

Dari sisi *market share* pada kedua unit bisnis Ann Pharma, cukup potensial di lingkungan industri farmasi di Indonesia. Untuk produk *ethical* beberapa diantaranya menempati posisi 1 hingga 21 diantara puluhan atau bahkan ratusan *brand* yang beredar di Indonesia. Hal yang serupa, *market share* untuk beberapa produk OTC juga menjadi tulang punggung dalam penjualan di pasar lokal.

Dilihat dari sisi kapasitas produksi Ann Pharma yang berstandar internasional, masih cukup rendah dalam penggunaannya/ utilitas. Kapasitas lini teknologi yang dimiliki antara lain lini *solid* atau sediaan tablet dan lini *mix tech & liquid* atau sediaan semi padat dan sirup. Pada sediaan *solid* terdiri dari produk strip yang terpakai untuk produk tablet *ethical* dan OTC, blister manual maupun *automatic* untuk *supply* produk tablet OTC, dan tablet *filling* untuk memenuhi produk ekspor saja. Namun kesemua teknologi pada lini *solid* masih jauh dari setengah kapasitas yang mampu dikerjakan oleh Ann Pharma atau hanya terisi 28,24%.

Data kapasitas dan utilisasi tahun 2020 antara penggunaan shift produksi secara aktual/ utilisasi berdasarkan penggolongan mesin yang dibandingkan dengan standar pada kapasitas lini *solid* tersebut tidak jauh berbeda dengan lini sediaan *mix tech* maupun *liquid* yang juga tidak mencapai setengah dari kapasitas yang dimiliki atau sekitar 19,97%. Pada lini ini terbagi oleh beberapa kelompok, yaitu semi *solid* untuk memenuhi *demand* OTC, *liquid manual* untuk *ethical* dan OTC, *liquid automatic* hanya untuk produk OTC, dan ketiga *line redress* atau pengemasan sekunder manual yang digunakan untuk produk *ethical* dan *toll-in*.

Jika melihat faktor eksternal perusahaan, konsumsi layanan kesehatan dari sisi ekonomi, jelas selalu mendapatkan *cost pressure* baik dari masyarakat, pemerintah maupun didalam industri itu sendiri. Dari 1 kelas terapi yang sama, tersedia puluhan bahkan ratusan *brand* di pasaran yang memungkinkan masyarakat memilih harga yang terjangkau atau kualitas yang tinggi namun harga tidak menjadi prioritas. Bagi pemilik obat generik tentu menjadi penerima manfaat utama dari penyelenggaraan BPJS, karena memiliki potensi untuk memenangkan persaingan di pasar JKN/ Jaminan Kesehatan Nasional dan terdaftar dalam *e-catalog*. Perusahaan yang menjadi pemenang tender *e-catalog* adalah yang mampu menyediakan harga obat yang rendah, sehingga perusahaan tersebut tentu saja mampu menekan biaya material dan operasionalnya untuk bersaing dengan *brand* yang ada di pasaran.

Namun disisi lain, perusahaan farmasi yang umumnya menguasai keterampilan dalam pengembangan produk berupa inovasi terapeutic maupun teknologinya, tentu akan sulit kemungkinannya sebagai produsen dalam mempertimbangkan biaya yang ditimbulkan. Usaha yang paling mungkin adalah produsen tetap mempertahankan dan menjaga kestabilan harga dalam posisi volume penjualan yang relatif kecil, termasuk variabilitas musiman/ tren penyakit melalui margin tambahan. Sedangkan disisi lain,

FMCG memiliki kemampuan untuk memanfaatkan jangkauan dan menempatkan produk-produknya tepat ke sasaran yang penting dari konsumen di semua tingkat sosial. Dengan kemampuan distribusi yang kuat, FMCG mampu menjaga ketersediaan produknya agar mendapatkan penjualan yang tinggi, sehingga perusahaan bisa lebih fokus pada biaya atau *product cost*, termasuk memastikan keuntungan yang stabil bagi perusahaan bahkan dengan margin yang rendah.

Sebagai perusahaan farmasi, *switching* dari produk *ethical* atau ke OTC bisa menjadi pilihan dalam memberikan peluang bisnis yang lebih lebar bagi Ann Pharma dari sisi internal perusahaan, maupun dapat memberikan manfaat ekonomis dan kesehatan bagi masyarakat dari sisi eksternal perusahaan. Hal ini cukup relevan untuk diterapkan, karena jumlah dokter yang masih terbatas dan masyarakat merasa biaya pelayanan kesehatan saat ini yang masih cukup mahal.

Dengan tren menurunnya volume produksi dan permintaan *toll-in* tentu saja akan berakibat kapasitas produksi yang biasanya terisi dimasa mendatang akan menurun drastis, dan tujuan perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan aset dan produktivitas yang dimiliki tidak sepenuhnya tercapai. Kapasitas yang seharusnya dapat digunakan untuk menghasilkan lebih banyak produk untuk dipasarkan menjadi *idle*. Dengan membiarkan kapasitas mesin yang menganggur begitu saja, maka perusahaan tidak akan mendapatkan keuntungan secara maksimal.

Menyadari hal tersebut, maka dipandang penting bagi Ann Pharma sebagai referensi untuk mengubah strategi bisnisnya yang tetap berorientasi pada pelanggan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan dalam harga yang kompetitif, salah satunya untuk mengatasi penyakit ringan dengan memproduksi lebih banyak obat OTC yang dinilai dapat mengurangi biaya kesehatan secara keseluruhan, dengan model FMCG dan disisi yang lain dapat mengembalikan kondisi

guna mengisi kapasitas yang sudah tersedia. Perusahaan dengan skala global dan minat strategis dalam kesehatan dan kesejahteraan konsumen tentu akan memberikan dasar yang baik untuk pertumbuhan dan ekspansi pada penyediaan barang konsumen secara cepat (FMCG). Dan adanya perubahan pada lingkungan bisnis dari industri farmasi membuat Ann Pharma harus melakukan transformasi termasuk sampai ke budaya perusahaan, yang dalam hal ini dipandang dari sisi organisasinya akan menimbulkan reaksi internal atau resistensi terhadap perubahan tersebut, yang tentunya tidak mudah.

Untuk pada sampai hal tersebut, tentu saja dibutuhkan keputusan yang perlu dikaji lebih lanjut. Dan dalam pengambilan keputusan, seringkali perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan pada naluri bisnis dan pengalaman masa lalu saja, namun juga harus didukung dengan informasi-informasi lain yang sudah diolah dengan menggunakan penelitian lalu kemudian dilakukan analisis. Pengaruh dari berubahnya strategi ini akan berdampak pada budaya perusahaan. Ann Pharma yang memang lahir dari perusahaan farmasi yang ditujukan pada bisnis *ethical* memiliki spesifikasi proses pengawasan dari sisi kualitas yang cukup ketat bila dibandingkan bisnis FMCG pada penjualan obat-obat OTC. Pada bisnis FMCG kualitas produk memiliki spesifikasi yang lebih lebar dan prioritas pada bisnis ini adalah ketersediaan produk dipasar dengan waktu yang singkat.

Dengan mengubah lingkungan bisnis Ann Pharma baik internal maupun eksternal sudah barang tentu membutuhkan transformasi budaya perusahaan. Transformasi ini dipandang perlu untuk menciptakan nilai/ laba dan keunggulan sumber daya yang dimiliki, dalam rangka peningkatan produksi dan memperbesar porsi usaha di industri, mengembangkan kegiatan operasional terutama mengisi kapasitas yang sudah ada, dengan melakukan penyempurnaan model bisnisnya. Untuk itu

peranan pemimpin perusahaan sangat krusial dalam menentukan keberhasilannya.

Proses mengubah paradigma dalam lingkungan bisnis organisasi dari produsen farmasi ke FMCG tentu saja berbeda proses operasional yang akan dijalaninya. Sehingga dibutuhkan formula strategi secara detail yang bisa dianalisis melalui beberapa teori berikut ini. Dalam mengubah budaya internal perusahaan tentu membutuhkan perubahan kebiasaan dalam keseharian terutama bagaimana pekerjaan dapat dituntaskan, dan jika hal tersebut berhasil akan memberikan suatu komitmen yang baru, pemberdayaan sumber daya yang ada, dan *bonding* di antara organisasi menjadi lebih kuat (Porter dan Parker, 1992).

PESTLE

Untuk menganalisis lingkungan perusahaan digunakan kerangka PESTLE, yaitu *Political – Economic – Social – Technology – Legal – Environmental*. Analisis ini dilakukan untuk dapat menggambarkan hal umum yang tidak terkait langsung dengan aktivitas perusahaan dalam jangka pendek namun dapat mempengaruhi penempatan dalam keputusan jangka panjang yang akan dilakukan oleh perusahaan. Menurut Issa & Chang (2010), PESTLE *framework* digunakan pada manajemen strategi dalam mengelompokkan faktor lingkungan makro yang membantu perusahaan dalam mengenal sumber peluang maupun resiko yang akan dihadapi kemudian. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam PESTLE antara lain **Political/Politik**, faktor ini berhubungan dengan peraturan pemerintah serta hukum yang berlaku di negara tempat perusahaan beroperasi. **Economic/Ekonomi**, faktor yang mempengaruhi daya beli dan penggunaan biaya suatu perusahaan. Hal ini berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi, suku bunga, inflasi, serta nilai tukar mata uang. **Social/Sosial**, faktor yang terkait dengan kebutuhan pelanggan serta potensial pasar untuk produk dan jasa dari perusahaan seperti pertumbuhan

populasi, demografis, dan lainnya. **Technology/ Tehnologi**, faktor yang berhubungan erat dengan investasi maupun inovasi pada sarana maupun produk atau jasa yang digunakan dan dihasilkan. **Legal/Hukum**, hal yang terkait dengan kesehatan, keamanan, hukum dan hak konsumen lainnya yang harus dipahami oleh perusahaan agar sesuai hukum yang berlaku sehingga dapat beroperasi secara sah dan tercatat. **Environmental/ Lingkungan** faktor yang terkait erat pada lingkungan seperti dampak pada lingkungan dari hasil operasional, seperti polusi yang ditimbulkan oleh perusahaan, dan lainnya.

PORTER'S FIVE FORCES

Analisis ini bertujuan untuk menganalisis industri dalam perumusan strategi perusahaan. Sehingga kekuatan kompetitif (*competitive forces*) menjadi hal yang penting dalam menentukan profitabilitas industri. Lima kekuatan kompetitif yang dimaksud tersebut antara lain :

Persaingan dari kompetitor/ *Rivalry among existing competitors*

Menurut David (2004, p148) strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil saat menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Intensitas persaingan antar perusahaan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, dan ketika permintaan akan produk industri juga menurun. Persaingan juga meningkat apabila konsumen dapat beralih merek dengan mudah, ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi, sementara biaya tetap tinggi, serta ketika perusahaan pesaing beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan budaya.

Menurut Pearce dan Robinson (2008, p125) pendatang baru akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan sering kali sumber daya substansial. Jika hambatan terhadap

masuknya pandangan baru cukup tinggi dan pendatang baru mengharapkan adanya balasan yang tajam dari pesaing yang ada, maka pandangan baru tersebut mungkin tidak akan membawa ancaman serius ketika masuk. Hal ini berkaitan dengan persaingan dalam merebut *market share* yang lebih banyak.

Ancaman Pendatang Baru/ *Threat of new entrants*

Ada enam sumber utama terhadap masuknya pendatang baru, yaitu : **Skala ekonomi**, para pendatang baru tidak segan dalam mengeluarkan biaya yang bisa terbilang mahal hanya untuk bersaing dengan pendahulunya. **Diferensiasi produk/ jasa**, diferensiasi produk terhadap pendatang baru membuat konsumen tidak segan untuk beralih, termasuk teknologi yang digunakan pendatang baru untuk produk yang mereka tawarkan juga bisa memikat para konsumen untuk mencobanya. **Persyaratan modal**, dalam persaingan bisnis dibutuhkan modal yang tidak sedikit hingga mencapai profit yang diinginkan. **Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan**, para pendatang baru harus mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk mengubah *mindset* para calon konsumennya, sehingga terkadang biaya yang ditimbulkan menjadi kerugian dibandingkan keuntungan yang didapatkan. **Akses terhadap saluran distribusi**, pendatang biasanya menambahkan jalur distribusi mereka dibandingkan industri yang sudah ada, bahkan dimungkinkan untuk menambahkan nilai *plus* dari sisi mana saja dibandingkan pendahulu mereka. **Kebijakan pemerintah**, adanya kebijakan pada saat itu memungkinkan timbulnya pendatang baru dalam dunia bisnis.

Ancaman produk substitusi/ *Threat of substitute products or services*, menurut Pearce dan Robinson (2008, p132) produk substitusi yang perlu diperhatikan secara strategis adalah produk yang memiliki tren membaiknya kinerja dari sisi harga dibandingkan dengan produk pada industri

tersebut, dan biasanya produk substitusi ini diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Jika industri tidak dapat meningkatkan kualitas produk atau melakukan diferensiasi, maka industri itu akan mengalami kemunduran dalam laba dan mungkin juga dalam pertumbuhannya.

Kekuatan tawar-menawar pemasok/ *Bargaining power of suppliers*, menurut David (2004, p150) daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan baku lain sangat tinggi. Maka keuntungan perusahaan akan didapat bila daya tawar pemasok rendah, atau dengan biaya yang tidak terlalu tinggi namun perusahaan sudah bisa mendapatkan bahan baku yang berkualitas tinggi, atau alternatif bahan baku yang lain tersedia banyak.

Kekuatan tawar-menawar pembeli/ *Bargaining power of buyers*, daya tawar pembeli tinggi bila produk yang tersedia banyak, sehingga pembeli masih memiliki alternatif dalam memilih dalam industri tersebut, sehingga perusahaan harus mampu bersaing guna mendapatkan pembeli semaksimal mungkin. Sedangkan daya tawar pembeli rendah merupakan kondisi sebaliknya, perusahaan memiliki potensi besar dalam mendapatkan keuntungan, dimana produk yang diinginkan oleh pembeli tidak terlalu banyak yang bermain di pasar, sehingga pembeli tidak memiliki banyak pilihan atau varian yang tersedia di pasar

KOTTER

Transformasi merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk memastikan semua kegiatan operasional tetap berjalan dengan baik dan kondusif sehingga transformasi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berjalan dan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yaitu untuk menciptakan perusahaan yang tetap bertahan dan mampu

memenangkan persaingan dalam kondisi dinamika bisnis yang terus berubah.

Kotter (2012) dalam bukunya '*Leading Change*' mengemukakan 8 tahapan yang harus diimplementasikan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan transformasi. Setiap tahapan merupakan kelanjutan dari tahapan sebelumnya (*sequential*) sehingga untuk menghasilkan suatu transformasi yang baik 8 tahapan tersebut harus dilakukan satu per satu tanpa meninggalkan tahapan sebelumnya. 8 tahapan Kotter tersebut dibagi menjadi 3 cakupan, dimana setiap cakupan merepresentasikan hal-hal yang harus dilakukan oleh perusahaan secara berkesinambungan. Cakupan yang pertama merupakan tahapan 1 hingga 4, yang memiliki ciri bertujuan mencairkan *status quo* yang terjadi didalam perusahaan, cakupan yang kedua yaitu tahapan 5 hingga 7, yakni proses yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menanamkan proses terbaru sesuai dengan tujuan transformasi, dan cakupan ketiga yaitu tahapan terakhir atau ke-8, yang merupakan proses untuk memastikan transformasi yang ada didalam perusahaan menjadi suatu budaya yang akan selalu dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan kesiapannya bersaing dalam cakupan industrinya.

Delapan langkah tersebut dijabarkan adalah membangun rasa urgensi, membangun sebuah koalisi, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi sebuah perubahan, memberdayakan tindakan perubahan secara meluas, menciptakan keberhasilan dalam jangka pendek, berkonsolidasi dan menghasilkan banyak perubahan, menanamkan pendekatan baru dalam budaya kerja.

Dari penelitian sebelumnya, yang membahas tentang program transformasi bisnis dalam menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat dengan diberlakukannya pasar bebas di Indonesia, menjadi referensi lebih lanjut guna mendukung penyusunan ini. Penelitian tersebut mengidentifikasi komitmen para *stakeholder*, seberapa besar

pengaruhnya, hingga mendapatkan komitmennya dalam program ini. Teori yang dijadikan landasan diantaranya adalah 8 langkah Kotter

METODE

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif karena merujuk pada penjelasan Patton (1990) yaitu tidak tersedia cukup teori untuk mendukung peneliti menarik kesimpulan komprehensif mengenai bagaimana suatu fenomena terjadi mendalam mengenai objek studi dan generalisasi hasil studi bukan merupakan hal yang menjadi tujuan utama studi. Menurut Sugiyono (2016), metode kualitatif paling cocok digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun melalui data yang diperoleh di lapangan.

Pendekatan kualitatif ini dengan menggunakan data primer, dimana data dikumpulkan dari sumber aslinya guna mendukung penelitian secara spesifik. Menurut Sekaran dan Bougie (2017), banyak informasi yang dibutuhkan dalam membuat suatu keputusan diperusahaan harus berasal dari orang-orang, terutama pada level atas. Sehingga metode dalam pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah dengan observasi dan intellectual guesing. Hal ini untuk mendapatkan suatu rekomendasi pada perusahaan tentang rancangan strategis berdasarkan analisis dan argumentasi yang jelas.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan berasal dari data primer maupun sekunder. Data primer diambil dari wawancara informal terhadap pihak kunci atau pengambil keputusan pada level manajemen. Wawancara informal ini memuat sejumlah pertanyaan untuk dapat dilakukan analisis terhadap data tersebut. Sedangkan data sekunder dengan mengambil referensi dari berbagai sumber tinjauan kepustakaan melalui literatur (artikel, jurnal ilmiah, buku, laporan penelitian maupun sumber dari internet) yang berhubungan

dengan sasaran perubahan dari hasil identifikasi kesenjangan yang diperoleh dan potensi resistensi pada perubahan, juga data internal perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data diperlukan ketepatan agar dapat menghasilkan data yang valid dan *reliable*. Pada metode kualitatif, dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi, perlu pembuatan suatu gambaran yang kompleks, dengan laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Teknik wawancara terarah/ *guided interview* dilakukan untuk mendapatkan data dari informan pada topik yang telah dipersiapkan sebelumnya. Sedangkan observasi partisipasi digunakan guna menghimpun data melalui pengamatan dan penginderaan dengan melibatkan diri dalam lingkungan yang sama dengan informan. Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga bisa diperoleh lewat fakta yang tersimpan dalam bentuk dokumen, seperti jurnal, laporan dan lainnya. Data berupa dokumen seperti ini bisa dipakai untuk menggali informasi yang terjadi di masa lampau.

Selanjutnya perumusan strategi organisasi dilakukan melalui proses analisis PESTLE untuk mengidentifikasi adanya potensi diluar industri farmasi yang mempengaruhi keberlangsungan bisnisnya, dan analisis *Porter's Five Forces* untuk mengidentifikasi ancaman yang berdampak pada kreasi nilai perusahaan pada *customer* maupun memetakan letak perusahaan pada industri farmasi.

Untuk analisis faktor penggerak dari Internal dilakukan dengan melihat data *market share* pada produk yang dipasarkan sehingga dapat mengetahui kekuatan masing-masing *brand*. Selanjutnya data produktivitas guna mengukur proses produksi selama ini apakah sudah cukup efektif dan efisien. Selain itu efisiensi terkait produktivitas yang dicapai, dan volume yang diterima PT Ann Pharma, agar didapatkan gambaran kemampuan perusahaan dalam melakukan

strategi internalnya dalam menghadapi perubahan, dan sekaligus mampu mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam memanfaatkan atau mengeksplorasi sumber dayanya, dalam menyelaraskan perubahan lingkungan.

Adanya dampak perubahan yang akan terjadi dalam tubuh perusahaan, selanjutnya diperlukan langkah-langkah konkret program dan *action plan* yang menuju strategi transformasi. Dengan dasar 8 langkah Kotter, akan menjadi landasan strategis dalam mewujudkan rencana bisnis yang akan data. Selain membangun *value* perusahaan, juga membangun sumber daya yang mampu menghadapi tantangan yang berubah-ubah.

Pengolahan Data

Wawancara dilakukan secara mendalam/ *in-depth interview* pada beberapa informan yang sudah direncanakan (*key informant*) agar mendapatkan Informasi yang dibutuhkan dalam menunjang penyusunan penelitian. Seperti mengkonstruksi mengenai personel, kejadian, organisasi, motivasi, tuntutan, atau kejadian masa lalu, memproyeksikan harapan dimasa yang akan datang, memverifikasi, mengubah dan memperluas Informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia atau bukan manusia atau triangulasi, menurut Lincoln dan Guba yang dikutip dalam Moleong (2000). Selanjutnya data yang didapatkan dianalisis dengan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, mencari pola untuk dilaporkan.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, agar diperoleh Informasi melalui status gejala yang timbul saat proses penelitian. Setelah data terkumpul, selanjutnya disusun secara sistematis agar dapat mengungkapkan permasalahan yang ada. Menurut Miles & Huberman (1984), terdapat 3 alur kegiatan analisis deskriptif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada saat proses reduksi, penulis akan memilah, menyederhanakan, mengabstrakan, dan mengubah data mentah atau catatan yang didapat dari lapangan untuk direduksi,

diringkas, ditonjolkan pokok intinya, dan disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih jelas tentang hasil pengamatan. Penyajian data dilakukan dengan memaparkan hasil dari temuan melalui penjelasan narasi, sedangkan penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan penggambaran secara representatif peristiwa atau subyek yang mengalami kejadian dan menjadi pokok permasalahan dalam penelitian dan dapat

memberikan data dan analisis yang mampu menjawab persoalan tersebut. Dan proses verifikasi disini lebih kepada pemastian data yang diperoleh dengan membandingkan acuan lain baik dari data primer maupun dari literatur yang bersifat pengulangan, agar data yang disajikan lebih terpercaya dan bisa dipertanggungjawabkan.

Dibawah ini dijabarkan pedoman instrumen data primer:

Tabel 1. Metode Pengumpulan Data dan Informasi

METODE	Dampak Eksternal	Dampak Internal	Definisi Bisnis	Target & Pencapaian	SDM yang dimiliki	Proses & Sistem	Faktor Sukses & Kritis
Wawancara dengan <i>Plant Director</i>	√	√	√	√	√	√	√
Wawancara dengan <i>Department Head</i>	√	√	√	√	√	√	√
Wawancara dengan tim <i>Marketing</i>	√	√	√	√	-	√	√
Wawancara dengan <i>Manager</i>	√	√	√	√	√	√	√
Wawancara dengan tim <i>Produksi</i>	-	√	-	√	-	√	√

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Eksternal

Menurut Cadle, Paul & Turner (2010) terdapat dua pertimbangan yang dapat digunakan dalam memeriksa lingkungan ditempat dimana perusahaan menjalankan operasionalnya, yakni menganalisis lingkungan makro melalui PESTLE, serta analisis persaingan industri menggunakan *Porter's Five Forces*. Melalui PESTLE perusahaan akan mampu mengidentifikasi 6 arena kunci guna pertimbangan dalam menghadapi perubahan. Sehingga selanjutnya organisasi dapat mengantisipasi peluang maupun ancaman dari variabel PESTLE ini.

Jika melihat faktor eksternal perusahaan, konsumsi layanan kesehatan dari sisi ekonomi, jelas selalu mendapatkan *cost pressure* baik dari masyarakat, pemerintah maupun didalam industri itu sendiri. Dari 1

kelas terapi yang sama, tersedia puluhan bahkan ratusan *brand* di pasaran yang memungkinkan masyarakat memilih harga yang terjangkau atau kualitas yang tinggi namun harga tidak menjadi prioritas. Bagi pemilik obat generik tentu menjadi penerima manfaat utama dari penyelenggaraan BPJS, karena memiliki potensi untuk memenangkan persaingan di pasar JKN/ Jaminan Kesehatan Nasional dan terdaftar dalam *e-catalog*. Perusahaan yang menjadi pemenang tender *e-catalog* adalah yang mampu menyediakan harga obat yang rendah, sehingga perusahaan tersebut tentu saja mampu menekan biaya material dan operasionalnya untuk bersaing dengan *brand* yang ada di pasaran.

Namun disisi lain, perusahaan farmasi yang umumnya menguasai keterampilan dalam pengembangan produk berupa inovasi terapeutic maupun teknologinya, tentu akan sulit kemungkinannya sebagai produsen dalam mempertimbangkan biaya yang ditimbulkan. Usaha yang paling mungkin

adalah produsen tetap mempertahankan dan menjaga kestabilan harga dalam posisi volume penjualan yang relatif kecil, termasuk variabilitas musiman/ tren penyakit melalui margin tambahan. Sedangkan disisi lain, FMCG memiliki kemampuan untuk memanfaatkan jangkauan dan menempatkan produk-produknya tepat ke sasaran yang penting dari konsumen di semua tingkat

sosial. Dengan kemampuan distribusi yang kuat, FMCG mampu menjaga ketersediaan produknya agar mendapatkan penjualan yang tinggi, sehingga perusahaan bisa lebih fokus pada biaya atau *product cost*, termasuk memastikan keuntungan yang stabil bagi perusahaan bahkan dengan margin yang rendah.

Tabel 2. Rangkuman Analisis PESTLE

FAKTOR	KONDISI SAAT INI	KONDISI MENDATANG	DAMPAK KE INDUSTRI	DAMPAK KE PERUSAHAAN
Politik	Sektor kesehatan menjadi fokus utama pemerintah untuk memperkuat layanan Kesehatan. Obat paten dengan harga murah, OGB melalui BPJS mendominasi market	BPJS tetap menjadi pilihan utama pemerintah dan masyarakat menengah ke bawah, sehingga obat generic akan berkembang sesuai volume demand BPJS	Peluang dan meningkatnya persaingan produsen dan importir generik lokal maupun multinasional dalam penyediaan obat dengan harga rendah	Ancaman
Ekonomi	Pasar farmasi cukup kompetitif dan terfragmentasi, sebagian produsen farmasi terkait Covid-19 dan pencegahannya mengalami pertumbuhan tajam, sedangkan produsen non Covid-19 menurun	Penerapan TKDN akan mendorong pengurangan komponen material impor dan memperbesar porsi ekspor, serta membuka peluang investasi asing bekerja sama dengan produsen lokal	Bagi produsen lokal sangat diuntungkan sedangkan produsen multinasional harus mulai berpikir untuk mereformulasi komponennya	Ancaman
Sosial	Kuantitas dan kualitas NaKes yang tidak merata, memicu masyarakat memilih swamedikasi (konsumsi OTC meningkat).	Bonus demografi yang mengarah ke daya beli masyarakat meningkat dan permintaan perawatan kesehatan di usia lanjut.	Produsen obat <i>ethical</i> bersaing ke harga yang lebih murah (BPJS) dan peluang produsen OTC akan meningkat	Peluang dan Ancaman
Tehnologi	Berkembangnya <i>telemedicine</i> , disruptsi pada sebagian produsen atau pelayanan kesehatan	Penyelesaian Proyek Palapa Ring, akses internet ke seluruh wilayah <i>Fourth Industrial Revolution (4IR)</i>	Peluang untuk meningkatkan pertumbuhan pasar	Peluang
Hukum	UU Cipta Kerja, sertifikasi TKDN dan proses registrasi obat di BPOM	Kemungkinan jumlah investor yang meningkat dalam bidang manufaktur obat	Untuk bisa bersaing di pasar farmasi lokal, perlu menambah/ mempertahankan	Peluang pada UU Cipta Kerja & regulasi POM Ancaman pada TKDN, karena

FAKTOR	KONDISI SAAT INI	KONDISI MENDATANG	DAMPAK KE INDUSTRI	DAMPAK KE PERUSAHAAN
			komponen dalam negeri	banyak komponen impor sebagai MNC
Lingkungan	Kepatuhan produsen farmasi pada Permenkes dengan melaporkan hasil pemantauan cemaran udara dan kandungan air limbah/ IPAL secara berkala	Tidak ada informasi untuk perubahan regulasi	Tidak memiliki faktor yang berpengaruh, baik peluang maupun ancaman	Tidak memiliki faktor yang berpengaruh, baik peluang maupun ancaman

Sumber : Data Diolah, 2021

Tabel 3. Rangkuman Analisis PORTER'S FIVE FORCES

INDIKATOR	ANALISIS	DAMPAK KE PERUSAHAAN	
Produk Substitusi	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	BPJS : tidak terlalu berpengaruh adanya produk pengganti, selama daftar obat dalam Fornas tersedia Non BPJS : adanya kelas konsumen yang berbeda, membutuhkan produk yang sesuai dengan standarnya, baik mengutamakan harga atau kualitas yang tinggi	BPJS : Ancaman tinggi Non BPJS : Ancaman sedang
	Kemudahan mendapatkan produk pengganti	Bagi warga Indonesia masih ada pilihan jika menggunakan layanan BPJS tentu akan mendapatkan mayoritas obat generik, atau berobat dengan memilih obat paten sesuai dengan rekomendasi dokter	BPJS : Ancaman tinggi Non BPJS : Ancaman sedang
Kekuatan Tawar-menawar Pemasok	Peluang memiliki alternatif pemasok	Banyak tersedia pemasok bahan baku farmasi di beberapa negara, namun untuk mengganti atau menambahkan sebagai pemasok alternatif, produsen akan membutuhkan waktu yang panjang dengan adanya persyaratan BPOM, dan membutuhkan biaya tinggi selama proses tersebut	Kekuatan penawaran pemasok tinggi
	Dominasi pemasok	Pemasok yang digunakan oleh produsen obat cenderung mendominasi penggunaan seterusnya, selama masih konsisten terhadap spesifikasi yang dipersyaratkan	Kekuatan penawaran pemasok tinggi
	Kualitas produk pemasok	Kualitas yang harus dipenuhi oleh pemasok ketat, ditunjang dengan aktivitas audit secara berkala	Kekuatan penawaran pemasok rendah
Kekuatan Tawar-menawar Pembeli	Dominasi pembeli	BPJS : pembeli merupakan tim regulator yang membentuk proposal Molukel sebelum menjadi Fornas dan <i>e-catalogue</i> yang dikeluarkan oleh LKPP melalui tender Non BPJS : pembeli adalah para jajarannya dokter, yang meresepkan obatnya kepada pasien	Kekuatan penawaran pembeli tinggi
	Kejelasan Informasi produk	Informasi detail obat <i>ethical</i> melalui proses detailing, seminar atau symposium, untuk mencegah kesalahan Informasi	Kekuatan penawaran pembeli tinggi
	Pertumbuhan pangsa pasar	Pangsa pasar tergantung daya beli dan pemanfaatan BPJS diseluruh wilayah, maupun tren penyakit	Kekuatan penawaran pembeli tinggi

	INDIKATOR	ANALISIS	DAMPAK KE PERUSAHAAN
Produk Substitusi	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	BPJS : tidak terlalu berpengaruh adanya produk pengganti, selama daftar obat dalam Fornas tersedia Non BPJS : adanya kelas konsumen yang berbeda, membutuhkan produk yang sesuai dengan standarnya, baik mengutamakan harga atau kualitas yang tinggi	BPJS : Ancaman tinggi Non BPJS : Ancaman sedang
	Kemudahan mendapatkan produk pengganti	Bagi warga Indonesia masih ada pilihan jika menggunakan layanan BPJS tentu akan mendapatkan mayoritas obat generik, atau berobat dengan memilih obat paten sesuai dengan rekomendasi dokter	BPJS : Ancaman tinggi Non BPJS : Ancaman sedang
Kekuatan Tawar-menawar Pemasok	Peluang memiliki alternatif pemasok	Banyak tersedia pemasok bahan baku farmasi di beberapa negara, namun untuk mengganti atau menambahkan sebagai pemasok alternatif, produsen akan membutuhkan waktu yang panjang dengan adanya persyaratan BPOM, dan membutuhkan biaya tinggi selama proses tersebut	Kekuatan pemasok tinggi penawaran
	Dominasi pemasok	Pemasok yang digunakan oleh produsen obat cenderung mendominasi penggunaan seterusnya, selama masih konsisten terhadap spesifikasi yang dipersyaratkan	Kekuatan pemasok tinggi penawaran
	Kualitas produk pemasok	Kualitas yang harus dipenuhi oleh pemasok ketat, ditunjang dengan aktivitas audit secara berkala	Kekuatan pemasok tinggi penawaran
Kekuatan Tawar-menawar Pembeli	Dominasi pembeli	BPJS : pembeli merupakan tim regulator yang membentuk proposal Molekul sebelum menjadi Fornas dan <i>e-catalogue</i> yang dikeluarkan oleh LKPP melalui tender Non BPJS : pembeli adalah para jajarannya dokter, yang meresepkan obatnya kepada pasien	Kekuatan pembeli tinggi penawaran
	Kejelasan Informasi produk	Informasi detail obat <i>ethical</i> melalui proses detailing, seminar atau symposium, untuk mencegah kesalahan Informasi	Kekuatan pembeli tinggi penawaran
	Pertumbuhan pangsa pasar	Pangsa pasar tergantung daya beli dan pemanfaatan BPJS diseluruh wilayah, maupun tren penyakit	Kekuatan pembeli tinggi penawaran

Sumber : Data Diolah, 2021

Faktor Internal

Selain faktor eksternal perlu juga untuk menganalisis kondisi dari internal perusahaan agar dapat memahami situasi yang ada di dalam organisasi dengan melihat *market share*, efisiensi dan volume produksi sehingga dapat teridentifikasi adanya

kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk dapat bertahan dan memenangkan kompetisi, serta mengevaluasi guna mengurangi dampak yang merugikan baik dimasa sekarang maupun mendatang.

Tabel 4. Rangkuman Analisis Faktor Internal

INDIKATOR	ANALISIS	DAMPAK KE PERUSAHAAN
<i>Market Share</i>	Untuk produk originator dan paten, produk <i>ethical</i> masih menjadi <i>market leader</i> 30 – 64% untuk 3 tipe terapeutik, sedangkan produk OTC milik <i>customer business</i> sebagai	Kekuatan

	produk <i>off patent</i> masih dipercaya dipasaran, dengan 41 – 86% untuk 4 jenis terapeetik	
Utilisasi	Produktivitas pada line production adalah 60%, sedangkan utilisasinya hanya 17%	Kelemahan
Volume Produksi	Sangat tergantung <i>forecast</i> maupun <i>demand customer</i> , dan tren tiap tahunnya cenderung menurun secara signifikan	Kelemahan

Sumber : Data Diolah, 2021

Analisis Kotter

Menurut Kotter (1996) banyak perusahaan dalam menghadapi perubahan mengalami kegagalan karena koalisi yang terbentuk tidak optimal antara *stake holder* yang memiliki wewenang maupun pihak yang mampu mendorong perubahan. Kalaupun hal ini bisa terbentuk, koalisi ini tidak akan berlangsung lama, bisa muncul perlawanan, sehingga perubahan hanya sementara saja. Kotter dalam 8 langkahnya digunakan sebagai alat untuk menilai perjalanan transformasi yang terjadi di Ann Pharma :

Membangun rasa urgensi

Menghadapi persaingan dan kondisi market farmasi di Indonesia dan realitas potensi produk produknya yang tergerus oleh kompetisi maupun kebijakan BPJS, manajemen Ann Pharma telah memberikan *alert* yang disertai target fokus organisasi terkait perubahan strategi dari Ann Pharma Global. Disini manajemen memaparkan pada para manajer kondisi yang akan Tdihadapi, dengan adanya penurunan volume *demand* secara drastis sehingga dibutuhkan *workforce flexibility*, dengan cara bersinergi dan menyiapkan sumber daya manusianya yang terlibat agar *multi skills*. Karena seiring dengan turunnya volume tersebut berdampak pada jumlah karyawan yang akan disesuaikan, yaitu pengurangan jumlah karyawan kontrak/ *agency*, dan berkurangnya karyawan tetap tidak akan ada penggantian. Dari sini terlihat bahwa manajemen Ann Pharma tidak menyajikan kabar '*happy talk*' pada segenap karyawannya, tapi sebaliknya justru memberikan data dan kondisi bahwa

organisasi saat ini sedang berada dalam situasi yang sulit.

Ditahun-tahun sebelumnya, Ann Pharma memiliki banyak sumber daya dan posisi yang cukup lengkap di tiap departemen, sehingga tiap individu fokus pada target masing-masing dan menciptakan ego departemen dan kurangnya budaya kolaborasi. Dan hal ini menjadi kelemahan organisasi dan mengurangi kewaspadaan pada kondisi eksternal terutama kompetisi didalam industri farmasi yang menghimpit banyak pabrik farmasi asing. Saat ini dengan berubahnya model bisnis di internal perusahaan, tentu tidak mudah dan dibutuhkan banyak perubahan yang menuntut tingginya produktivitas dan efisiensi, mengurangi biaya-biaya yang ditimbulkan selama proses, hingga mempersiapkan sumber daya manusia yang memiliki interpersonal *skill*, *leadership* dan *technical skills* yang dibutuhkan.

Untuk itu karyawan diajak untuk tidak terlena situasi maupun kondisi zona nyaman saat ini, pada fasilitas maupun kesuksesan masa lalu dan terbuai pada hilangnya rasa urgensi pada pencapaian, tapi bangkit dari rasa nyaman, mendorong lebih fokus pada pencapaian target sesuai arah organisasi saat ini, dan bertanggung jawab pada tugas yang lebih luas tidak hanya pada fungsionalnya saja. Dengan perubahan radikal yang terjadi, proses transformasi yang dijalankan diharapkan mampu membuka peluang baik bagi organisasi maupun masa depan karyawannya.

Membangun sebuah koalisi

Melalui *Internal Meeting* yang diadakan diawal tahun, *Plant Director* menjabarkan arah perubahan organisasi ke 2 level

dibawahnya, yakni *Department Head* dan para manajer. Pada *meeting* tersebut selain dijabarkan *objective plant*, juga dilanjutkan dengan diskusi, hal ini dimaksudkan agar komunikasi yang terjadi menjadi lebih efektif sehingga Informasi yang diperoleh dapat tersampaikan lebih cepat. *Output* dari pertemuan ini juga bertujuan agar para *leader* dapat memiliki komitmen setelah mendapatkan arahan ini dan selanjutnya meneruskan ke tim dibawahnya, termasuk mempercepat implementasi.

Melihat apa yang sudah dilakukan oleh *Plant Director*, merupakan pendekatan ke dalam timnya untuk membentuk koalisi yang mendukung dan dapat menggerakkan sebuah tim. Untuk mendapatkan ikatan koalisi yang kuat, data yang disampaikan mencerminkan kondisi kritis bagi organisasi, sehingga perlu dukungan untuk menjalankan perubahan besar, kekuatan yang solid untuk proses yang berkelanjutan. Dan bentuk komitmen diseluruh komponen organisasi diwujudkan dalam bentuk target tahunan, dan dilakukan tinjauan tiap triwulannya. Dengan begitu, perubahan yang diharapkan akan lebih mudah dimonitor dengan ketat, agar dalam perjalanannya dapat dievaluasi jika terjadi penyimpangan, dan tetap berjalan sesuai dengan tujuan transformasi.

Mengembangkan visi dan strategi

Dalam upaya membantu menyuarakan arah perubahan, visi perlu diciptakan visi, dan proses untuk menuju visi tersebut perlu adanya strategi guna tercapainya tujuan akhir. Visi Ann Pharma setelah mendapatkan Informasi resmi dari Ann Pharma Global mengenai *business change* adalah mempersiapkan diri untuk sebagai *business unit* FMCG atau *Fast Moving Consumer Goods*. Yakni berfokus pada teknologi yang dimiliki, dan memperkuat *market* di jajaran lokal. Sedangkan strategi yang akan dicapai adalah menyediakan produk-produk dengan harga yang bersaing – dengan cara *lean organization, energy cost savings, reduce production cost*, berkolaborasi dengan *supplier* terkait *material partnership*, dan juga

bertransformasi pada SDM maupun budayanya. Dimana hal ini diterapkan dengan *empower manager level* dan *shopfloor level*, mengubah *mindset* sebagai penyedia produk OTC bukan lagi produk *ethical*, mengurangi kompleksitas dalam proses termasuk *simplification*.

Dengan adanya penetapan visi dan strategi oleh *Plant Director* ini, membantu menjelaskan ke seluruh karyawan tentang arah dan tujuan organisasi, dan keseluruhan aspek yang terlibat dapat difungsikan secara maksimal dan termotivasi menuju perubahan proses transformasi. Penyiapan SDM yang mumpuni juga salah satunya bertujuan untuk dapat memberikan banyak manfaat dan kemandirian pada pribadi-pribadi dimasa datang. Sehingga dengan pemahaman yang sudah disampaikan maka karyawan akan mudah dalam menjalani strategi perusahaan yang sudah ditetapkan, membangun sinergi antar departemen, meningkatkan produktifitas serta efisiensi, simplifikasi disemua fungsi, dan menghilangkan *bottle neck* di tiap proses.

Mengkomunikasikan visi sebuah perubahan

Seperti yang tertulis pada poin 2 – koalisi, dalam mengkomunikasikan visi itu sendiri, Ann Pharma memiliki forum/ *event* dalam *Internal Meeting* bagi level manager, sedangkan untuk tim dibawahnya, *Plant Director* membawa informasi ini ke dalam *Town Hall Meeting*. Dimana dalam *event* itu disampaikan pencapaian tahun sebelumnya serta saat ini (*year to date*), perubahan visi dan misi organisasi dan strategi terbaru untuk diterapkan dalam bentuk target tahunan, sebagai bentuk komitmen seluruh komponen organisasi. Hal ini tentu saja akan dipandu oleh masing-masing *leader*, dalam hal ini manager dan *Department Head* sebagai penuntun atau teladan perilaku dalam pencapaiannya. Melalui *review* dan monitoring keberulangan tiap triwulan antara atasan dengan tim dibawahnya akan mudah dalam berkomunikasi dua arah dan menghindari kesalahpahaman dalam mengartikan visi organisasi.

Dengan adanya komunikasi yang dilakukan oleh manajemen Ann Pharma, masing-masing karyawan memiliki peranan atau kontribusi yang penting dalam menjalankan visi, misi, dan strategi, dampak ketidakkonsistenan yang terjadi serta kegagalan atau pelanggaran norma baru atau nilai dalam organisasi dapat dihindarkan.

Memberdayakan tindakan perubahan secara meluas

Dalam proses perubahan, perlu pengelolaan yang komprehensif. Untuk perubahan-perubahan kecil diterapkan secara konsisten melalui langkah-langkah yang sudah dikoordinir oleh bagian CI/ *Continues Improvement Officer* melalui kompetisi proyek Kaizen ditiap bulan (dalam presentasi) dan QI yang dilombakan tiap semester. Selain itu untuk membekali karyawan dengan *soft skill*, CI mengadakan program sertifikasi seperti PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), 5R, *Productivity & Efficiency*, SIPOC, dan program 'I am Arm *knowledge*'. Pada bagian lanjutan disiapkan program *Lean Manufacturing*, TPM, dan *Master Presentation Skill*. Dan tahap akhir akan dilanjutkan dengan pemahaman tentang SCRUM, sebagai panduan dalam *Project Management* atau kerangka kerja dengan metode *Agile* yang berfokus pada hasil akhir yang bersifat kompleks dan dapat berubah sesuai kebutuhan *customer*.

Dalam upaya memberikan *value added* pada para karyawan agar lebih mandiri dan *multi skill*, departemen HR membentuk *lean organization* dengan *Employee Development Program* yang meliputi *Talents Rotation*, *training program*, dan *shopfloor leadership*. Dan untuk perubahan transformational akan dilakukan oleh bagian *Learning and Development* pada program *Adapt Ability*, yakni mengubah *mindset* sebagai penyedia produk OTC, mendalami pemahaman bekerja secara positif (*keeping positive working environment*) melalui program '*Know your job, Love your job*'.

Menciptakan keberhasilan dalam jangka pendek

Guna mendukung upaya perjalanan program *Improvement*, tim CI menyediakan *Excellence Awards* ditiap tahunnya. Penghargaan ini diperuntukkan bagi Penyumbang QI terbanyak, Departemen penyumbang QI, Kaizen dan partisipasi terbanyak, 3 pemenang QI terbaik, 3 pemenang Kaizen terbaik. Penentuan pemenang QI dan Kaizen melalui proses penjurian dari level *Department Head* dan *Plant Director*. Dan bagi karyawan yang mengirim QI, akan mendapat penilaian berupa poin, dan ditiap akhir semester atau tiap 6 bulan sekali, poin-poin yang terkumpul dapat ditukarkan dengan berbagai macam hadiah, dari sembako hingga peralatan olahraga. Poin dalam QI ditetapkan sesuai tema saat itu, seperti *Safety*, *Productivity*, *Efficiency*, atau untuk ide yang menyangkut lingkungan seperti *Go Green* akan mendapatkan poin tambahan. Peserta QI diperuntukkan bagi level supervisor, *foreman*, *leader*, operator, analis, dan tehnisi. Sementara untuk penilaiannya diserahkan ke manager masing-masing, untuk selanjutnya diverifikasi oleh BPE manager agar poin yang dinilai sesuai kriteria yang dipersyaratkan.

Sedangkan untuk program Kaizen pada 2 tahun terakhir ini mencanangkan projek-projek dengan tema *Faster – Simpler – Better*. Bagi pemenang 3 teratas akan diikutsertakan dalam kompetisi bidang *Improvement* maupun inovasi – OPEXCON (*Indonesia Operational Excellence Conference & Award*) yang diselenggarakan oleh SHIFT Indonesia, media yang memberikan referensi dan panduan *operational excellence*.

Menuju visi jangka panjangnya, dalam hal ini Ann Pharma telah menyadari dengan mengenalkan kemenangan kecil ditiap tahunnya, dimana kemajuan yang terjadi telah seiring dengan arah yang ditentukan oleh manajemen, untuk itu bentuk *rewards* ini adalah bentuk komitmen dalam upaya keberhasilan transformasi, dimana terdapat

sinergi antara kepemimpinan dan manajemen yang baik.

Berkonsolidasi dan menghasilkan banyak perubahan

Manajemen melihat untuk persiapan strategi kedepan, menerapkan situasi saat ini tetap pada level *Urgency*. Apabila tidak segera dilakukan perubahan, bisa mengakibatkan kemunduran dan sulit untuk menyelesaikan proses transformasi, bahkan bisa jadi untuk memulainya kembali akan sulit, karena karyawan sangat mungkin bisa terlena akan kemenangan sesaat atau kesuksesan masa lalu yang masih terbayang. Seperti yang dijabarkan pada poin 6 diatas, CI dan pada level manajer serta *Department Head* ikut menyelaraskan visi yang sudah dibentuk. Tim ini yang berfokus pada *leadership* guna memberikan Informasi/ update mengenai aktivitas yang dilakukan terkait proyek-proyek yang sudah dilakukan, memberikan *short-term wins* agar membantu semua pihak memahami secara keseluruhan visi dan strategi perusahaan. Dari hasil terlaksananya proyek, manajemen bisa melihat peluang dan memberikan tantangan untuk proyek yang lebih besar lagi. Untuk itu program Kaizen yang dilaksanakan sebagai upaya *top-bottom improvement* di Ann Pharma, merupakan langkah yang tepat sasaran.

Selain itu, adanya kompetisi *Quick Idea/ QI* yang merupakan ide *bottom-up* juga menggambarkan manajemen proyek dan kepemimpinan dari bawah, dimana sarat akan proyek-proyek yang spesifik atau desain dari permasalahan yang timbul dilapangan atau aktivitas yang mereka hadapi, dan mereka bisa menemukan solusinya. Disini juga bisa dinilai adanya poin untuk mengurangi ketergantungan satu sama lain peran/ fungsi dalam organisasi. Mereka saling berkolaborasi untuk menciptakan *quick win* pada *pain-pain* agar menghilangkan *bottle neck* pada rutinitas.

Melihat hal tersebut, Ann Pharma dinilai dapat mengantisipasi konflik yang mungkin berkembang dengan berkonsolidasi pada tim *leader* guna menggerakkan perubahan

maupun *shopfloor* agar berkomitmen menuntaskan proses transformasi.

Menanamkan pendekatan baru dalam budaya kerja

Untuk menuju perubahan besar, dan disaat tren volume produksi menurun, manajemen Ann Pharma mengelola perubahan ini menjadi strategi transformasi dalam budaya kerja yang baru. Yakni saling bersinergi diantara lini-lini/ team produksi sekaligus menciptakan fleksibilitas dalam penanganan proses dilokasi kerja, mengutamakan *Continuous Improvement* dititik-titik operasional yang mendukung *portfolio simplification* atau penyederhanaan proses-proses yang terkait penanganan produk, dokumentasi dan sistemnya.

Dengan jumlah karyawan yang dimiliki saat ini, dalam mempertahankannya perlu keterlibatan SDM didalamnya dengan adanya *Employee Development Program*, seperti memperdalam kompetensi yang dimiliki saat ini dengan *strong training program (Certification Training)*, *Shopfloor leadership*, *Workshop* dengan *Learning Curriculum* serta *talents rotation & cross-post assignment* untuk level supervisor keatas. Selain itu juga dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, seperti membangun kepercayaan yang besar pada manajemen sehingga bahu-membahu bekerja sama dalam menuntaskan perubahan ini dengan baik dan lancar, dan bagi para senior *leader* memberikan contoh dalam keterlibatannya dan berperan aktif sehingga tim dibawahnya mampu meneladaninya dan berakar kuat, serta tetap fokus pada *improvement* dalam setiap aktivitas. Dan selanjutnya membiasakan untuk menyederhanakan proses-proses yang memang akan atau sudah menjadi kendala dalam menjalankan (*reduce the pain*), dengan membentuk FGD dan bisa segera dieksekusi, dimonitor selanjutnya dilakukan evaluasi kembali agar efektivitasnya mampu ditingkatkan.

Untuk itu Ann Pharma meyakini dengan mengacu pada *shared values* diatas tadi, maka manajemen mampu membawa organisasi

kedalam kemajuan melalui pendekatan baru yang tertanam dan berpengaruh ke tiap lini.

KESIMPULAN

Dari studi kualitatif tentang transformasi perusahaan Global seperti Ann Pharma ini dapat diperoleh kesimpulan, melalui analisis eksternal, bonus demografi yang mengarah ke peningkatan daya beli masyarakat dimasa datang, kesempatan produsen OTC yang meningkat, berkembangnya telemedicine serta kemajuan tehnologi yang dapat meningkatkan pertumbuhan pasar, UU Cipta Kerja, TKDN, serta peluang pada produksi bahan baku obat dinegeri sendiri yang didorong oleh Kementrian Perindustrian, sebagai produsen originator yang memiliki kekhasan produk tersendiri, dimana pangsa pasarnya menginginkan kualitas tinggi, merupakan **peluang** bagi bisnis produsen obat OTC dimasa mendatang. Sedangkan dominasi pasar BPJS pada produk *ethical*, penerapan TKDN bagi produsen MNC, peningkatan jumlah pesaing terkait pertumbuhan industri yang tinggi, biaya produksi yang tinggi bagi produk *ethical* originator, dan kemudahan pasien mendapatkan produk pengganti merupakan **ancaman** bagi perusahaan baik saat ini maupun masa mendatang.

Dari sisi internal yang merupakan *strength* perusahaan antara lain produk yang dipasarkan dan diproduksi masih menjadi *market leader* baik obat paten maupun *off patent*, sedangkan faktor yang memperbesar kelemahan adalah *volume demand customer* yang juga mempengaruhi pada *efficiency* pabrik.

Kesiapan Ann Pharma dalam melakukan perubahan sebagai ciri bertransformasi terutama dalam mengatasi perubahan lingkungan bisnis saat ini adalah dengan mempersiapkan SDM yang dimiliki saat ini dengan membekali program-program *strong softskill* dalam mempersiapkan *business model* FMCG pada produk-produk OTC, sehingga dapat meningkatkan nilai dan

keunggulan dari sumber daya yang dimilikinya saat ini dan dapat meningkatkan produksi dan memperbesar porsi di industri, mengembangkan kegiatan operasional pada pasar yang makin luas, dalam persaingan di industri farmasi Indonesia.

Dengan mengacu pada pembahasan dan simpulan yang telah didalami, terdapat beberapa saran yang diajukan agar dapat melengkapi proses Transformasi ini menjadi lebih lengkap dan komprehensif, yakni menumbuhkan budaya unggul sebagai *world class company*. Seluruh anggota organisasi lebih responsif dalam menanggapi setiap perubahan kondisi bisnis dan pola pikir agar tujuan kerjanya dapat berubah dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang, tidak hanya jangka pendek. Selin itu meningkatkan informasi tentang transformasi kepada anggota organisasi sehingga peran dan tanggung jawab tiap individu menjadi lebih jelas. Agar lebih mudah terlihat secara *helicopter view*, diperlukan konsultan guna menuntaskan program transformasi, mengatasi masalah-masalah yang mungkin tidak terpecahkan oleh anggota organisasi dan segera menentukan langkah kedepan untuk diterapkan, lebih efisien dan *sustainable*

DAFTAR PUSTAKA

- Cadle James, Paul Debra, Turner Paul. 2010. *Business Analysis Technique : 72 Essential Tools for Success*. Swindon : BCS Learning & Development Limited
- Ekonomi.bisnis.com (2019). OBAT BEBAS, Pertumbuhan Obat Warung Belum Signifikan. 24 mei 2019. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190524/257/926834/obat-bebas-pertumbuhan-obat-warung-belum-signifikan>
- David, F. R., 2004, *Manajemen Strategis : Konsep-Konsep*, Edisi Kesembilan, PT Indeks, Jakarta : pp. 148-150.
- Indonesia-pharmacommunity.blogspot.com (2015). Tren Pasar Farmasi Indonesia Berkembang Paling Dinamis. May 16,

2019. http://indonesia-pharmacommunity.blogspot.com/2015/02/tren-pasar-farmasi-indonesia-berkembang.html?_sm_au_=iVVppHb886P00N66
- IQVIA. 2018. *Market Prognosis 2018 – 2022, Indonesia*. March 29, 2018. 210 Pentonville Road, London N19JY, United Kingdom
- Issa, Tomayess., Chang, V., and Issa, T. 2010. Sustainable Business Strategies and PESTEL Framework. *GSTF International Journal on Computing 1* (1): pp. 73-80.
- Katadata.co.id (2019). Menperin : Industri Farmasi Nasional Tumbuh 4,46% Tahun Lalu. May 16, 2019. <https://katadata.co.id/berita/2019/03/27/menperin-industri-farmasi-nasional-tumbuh-446-tahun-lalu>
- Kementerian Keuangan RI (2020). Paparan Public (*Public Expose*) PT Kimia Farma Tbk, 29 Juli 2020. https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202007/8099c1f1dc_5923f17a9c.pdf
- Kementerian Perindustrian. 2020. *Optimalkan TKDN, Kemenperin Dukung Sertifikasi Produk Farmasi. Kemenperin: Optimalkan TKDN, Kemenperin Dukung Sertifikasi Produk Farmasi*
- Kementerian Perindustrian. 2021. *Membangun Kemandirian Industri Farmasi Nasional*. Buku Analisis Pembangunan Industri – Edisi II 2021. www.kemenperin.go.id
- Korter John P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press
- Korter John P. (2012). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press
- Miles, M.B & Huberman A.M. 1984, Analisis Data Kualitatif. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Moleong, L. J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage: Beverly Hills, CA. Pp. 169-186.
- Pemerintah Indonesia. 2020. *Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2020 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Penghitungan Nilai Tingkat Komponen Dalam Negeri Produk Farmasi*. Lembaran Negara RI Tahun 2020, No. 16. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Porter, L. & Parker, Jr.S. (1992). *Culture Change, Human Resources Management 3* (Spring – Summer 1992).
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Worldometers (2019). Jumlah Penduduk Indonesia 269 Juta Jiwa, Terbesar Keempat di Dunia. May 16, 2019. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/04/29/jumlah-penduduk-indonesia-269-juta-jiwa-terbesar-keempat-dunia>