PERENCANAAN STRATEGI, *ONE STOP SOLUTION MEDICAL & PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION SERVICES* PERUSAHAAN PEDAGANG BESAR FARMASI (PBF) & ALAT KESEHATAN (PAK), PT. JAGAT PHARMAABADI

Hasby Aprillian[1], Tantri Yanuar Rahmat Syah[2], Edi Hamdi[3], Dihin Septiyanto[4]
hasbyaprillian123@student.esaunggul.ac.id[1], tantri.yanuar@esaunggul.ac.id[2],
edi.hamdi@esaunggul.ac.id[3], dihin.sp@esaunggul.ac.id[4]
Universitas Esa Unggul

ABSTRAK

Fokus utama program kerja Kementerian Kesehatan RI dalam transformasi sistem Kesehatan Indonesia, difokuskan pada enam pilar, meliputi: transformasi layanan primer, transformasi layanan rujukan, transformasi sistem kesehatan, transformasi sistem pembiayaan kesehatan, transformasi SDM kesehatan, dan transformasi teknologi kesehatan. Dengan transformasi ini, 514 Kabupaten/Kota akan diproyeksikan memiliki rumah sakit yang mampu menangani masalah bencana. Pengembangannya akan dilakukan secara bertahap, dengan tujuan mencapai 50% pada tahun 2025 dan 100% pada tahun 2027. Dengan demikian, pembangunan rumah sakit milik pemerintah di Indonesia diproyeksikan selesai hingga tahun 2027. Selain itu, sektor kesehatan diproyeksikan memiliki prospek pertumbuhan jangka panjang yang baik. , didukung oleh pertumbuhan ekonomi. Dalam jangka panjang, sektor ini diproyeksikan memiliki sentimen positif karena kebutuhan pelayanan kesehatan akan terus meningkat. Berdasarkan hasil pembobotan matriks EFE jumlah skornya adalah 2.76. Jumlah ini berada di atas rata-rata (2,5). Total skor ini juga menunjukkan bahwa PT JPA dapat merespon dengan baik peluang dan ancaman yang datang dari faktor eksternal perusahaan. selama masih diatas nilai rata-rata 2,5 maka masih cukup baik (David, 2011) dan masih banyak ruang untuk berkembang mengingat total skor tertinggi adalah 4.0. Berdasarkan data matriks IFE PT JPA memperoleh total skor 2,96 artinya masih diatas rata – rata skor 2,50 (David, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa PT JPA memiliki posisi faktor internal yang kuat. Namun masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk menutupi kelemahan internal. Nilai internal factors evaluation (IFE) dari PT JPA adalah 2,96, sedangkan nilai external factors evaluation (EFE) memiliki skor sebesar 2,76. Dengan matriks IE tersebut, bisnis PT JPA akan jatuh pada kuadran V (Hold and Maintain), yang menunjukkan perusahaan dalam posisi menjaga & mempertahankan. Beberapa pilihan strategi yang disarankan antara lain adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil dari tahap keputusan, maka PT JPA memutuskan untuk memilih strategi tipe 5 dari strategi generik Porter, yaitu fokus-nilai terbaik. Hal ini didasarkan pada bahwa target pasar PT JPA adalah fokus diferensiasi yang berfokus pada klinik-klinik swasta. Selain itu, PT JPA juga fokus untuk memberikan fitur atau fasilitas lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan harga murah. Fitur-fitur lainnya yang ditawarkan ini contohnya seperti minimum order amount (MOQ) yang fleksibel, term of payment (TOP) yang lebih lama hingga 2 (dua) bulan, layanan konsultasi dan lain-lain.Namun masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk menutupi kelemahan internal.

Kata Kunci : Transformasi sistem Kesehatan, Kementerian Kesehatan RI, Pilar transformasi layanan kesehatan.

PENDAHULUAN

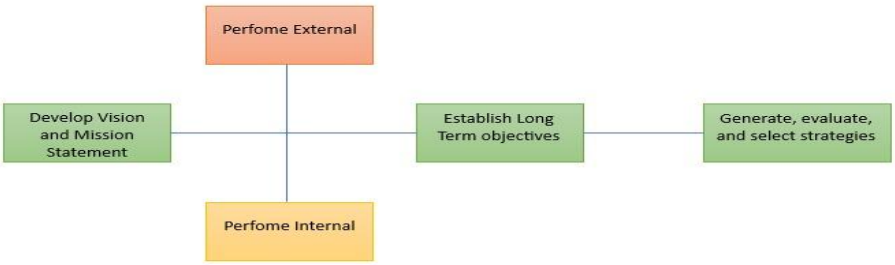
Perencanaan Strategi menjadi hal yang penting pada setiap sektor bisnis. Mengingat besarnya peluang dan potensi yang ada masih perlu direncanakan dan strategi yang sesuai, untuk bisa memanfaatkan potensi serta peluang yang ada. Pada sektor bisnis kesehatan sendiri peluang dan potensi usaha dibidang ini cukup menjanjikan. Dari sisi anggaran,

anggaran Kesehatan menunjukkan peningkatan selama lima tahun terakhir. Pada tahun 2020, anggaran sebesar 119,9 triliun (T) meningkat menjadi 124,4 triliun (T) pada tahun 2021, 134,8 triliun (T) pada tahun 2022, dan 172,5 triliun (T) pada tahun 2023. Pada tahun 2024, anggaran ini diproyeksikan sebesar 186,4 triliun (T), atau 5,6% dari APBN. Anggaran ini meningkat 8,1% atau 13,9 triliun dibandingkan dengan tahun 2023. Dari total APBN untuk Kementerian Kesehatan sebesar 186,4 triliun, akan diproyeksikan pembagiannya mengalir sebesar Rp2.537.921.988.000,00 untuk Rumah Sakit (RS) Vertikal dan sebesar Rp2.021.730.483.000,00 untuk Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD). Sehingga dari data ini dapat diproyeksikan potensi bisnis bagi PBF distributor senilai total Rp3.864.004.475.000,00. Dari sisi pertumbuhan layanan jasa Kesehatan Rumah Sakit terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2017 jumlah rumah sakit sebanyak 2.776 meningkat menjadi 3.042 pada tahun 2021. Jumlah rumah sakit di Indonesia sampai dengan tahun 2021 terdiri dari 2.522 Rumah Sakit Umum (RSU) dan 520 Rumah Sakit Khusus (RSK). Seiring dengan meningkatnya aksesibilitas masyarakat Indonesia terhadap layanan kesehatan rumah sakit melalui skema program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) Rumah Sakit juga terus mengalami peningkatan. Berdasarkan informasi data Wikipedia terdapat sebanyak 194 RS di Jakarta dan 116 RS di Banten, dengan skala bisnis dan kebutuhan yang berbeda-beda. Sehingga dari hal tersebut pentingnya pemanfaatan potensi yang ada, dengan perencanaan dan startegi dengan cara mengoptimalkan kemampuan serta sumber daya yang ada, dan mengubahnya menjadi kekuatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Framework

Perencanaan Strategi dalam rencana bisnis merupakan salah satu aspek yang penting karena dengan adanya perencanaan startegi, perusahaan akan dapat menentukan startegi yang digunakan, untuk menjaga dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Berikut kerangka perencanaan startegi yang digunakan PT.JPA.



Gambar 1. Kerangka kerja perencanaan strategi

2. Establish Long-Term Objective

Tabel 1. Tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang

No	TUJUAN		
	Jangka Pendek	**Jangka Menengah**	**Jangka Panjang**
	Tahun 1 - Tahun 2	***Tahun 3 - Tahun 4***	***Tahun 5***
Marketing			
1	Mendapatkan customer baru *(get new customer)* sesuai target yang diberikan perusahaan	Mengelola (maintain) existing customer terutama pelanggan *Pareto* dan menambah jaringan distribusi	Menambah jangkauan dan perluasan customer

No	TUJUAN		
	Jangka Pendek	**Jangka Menengah**	**Jangka Panjang**
	Tahun 1 - Tahun 2	***Tahun 3 - Tahun 4***	***Tahun 5***
2	Penjualan bagi target konsumen khusus dengan mekanisme kerjasama pembelian 1 pintu *one stop solution* di Jakarta & Banten	Mengefektifkan jaringan distribusi dan menjalankan strategi penjualan secara kolaboratif	untuk meningkatkan jumlah pelanggan
3	Penjualan produk dari inventory *(stock)* yang tersedia untuk pelanggan secara umum untuk mencapai target penjualan	Menawarkan dan melakukan penjualan produk-produk berkualitas dan bernilai *(valuable)* yang berpotensi untuk dapat meningkatkan nilai bisnis	
Operasional			
1	Mendapatkan legalitas izin PBF & PAK, beserta sertifikasi dasar *(CDOB dan CDAKB)*	*Maintain existing customers* terutama pelanggan pareto	Persiapan mendirikan cabang baru diwilayah (baru) potensial. untuk merealisasikan program pemasaran *(market development)*
2	Menciptakan layanan yang bernilai dan *service excellent* dengan layanan yang memberikan kemudahan, cepat, *flexible*, informatif dan solutif.	Menciptakan efektifitas dan efisiensi operasional	
3	Menyediakan beragam pilihan produk farmasi dan alat kesehatan yang bervariasi.	Menyediakan produk-produk berkualitas dan bernilai *(valuable)* yang berpotensi untuk dapat meningkatkan nilai bisnis	
Sumber Daya Manusia (SDM)			
1	Merekrut jumlah karyawan sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan posisi pada perusahaan terutama staff apotek dan PJT sesuai dengan *mandatory*	Menjalin hubungan dengan lembaga konsultan untuk peningkatan kapabilitas SDM yang diperlukan.	Menambah jumlah karyawa untuk posisi sales untuk mensupport program pemasaran *(market development)*
2	Menciptakan SDM yang unggul, responsif dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.	Membuat Standar Operasional Prosedur *(SOP)* dan melakukan penilaian *Key Index Performance (KPI).*	
3	Menyiapkan tenaga procurecment yang handal yang mampu bernegosiasi	Meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan pengetahuan produk	
Financial			
1.	struktur modal yang sudah terencana	Pembiayaan (penambahan) dan pengelolaan aset	Melakukan expansi bisnis

No	TUJUAN		
	Jangka Pendek	**Jangka Menengah**	**Jangka Panjang**
	Tahun 1 - Tahun 2	***Tahun 3 - Tahun 4***	***Tahun 5***
2.	Budgeting, Input transaksi keuangan dan laporan keuangan bulanan dan tahunan	Evaluasi budgeting, Analisa kebutuhan permodalan, profit margin.	(permodalan) cabang baru dan penarikan dividen dan pembagian ke shareholder
3	Koordinasi dan konsultasi aktivitas perpajakan		
Manajemen Risiko			
1	Memastikan seluruh aktivitas sudah sesuai dengan ketetapan regulasi pemerintah.	Mengintegrasikan managemen risiko ke dalam aktifitas dan fungsi perusahaan	Melakukan *continues improvement* dalam managemen risiko
2	*Zero Accident, Zero Mistake, Zero Dead Stock*		
3	Mengurangi risiko kerugian akibat, produk *slow moving*, bencana atau *forcemajor*		

Sumber: Tim Penulis

3. Input Stage

Untuk membuat suatu rumusan strategi yang diperlukan dalam menentukan target pemasaran yang dibutuhkan JPA, maka pada tahapan ini akan menguraikan rangkuman dasar menggunakan Matriks *External Factor Evaluation (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *Competitive Profile Matrix (CPM)*.

1) External Factor Evaluation (EFE) Matrix

EFE matriks dihitung berdasarkan variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya di BAB 2. Memberikan rating skala 1-4 dimana untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana nilai 4 (empat) = respons perusahaan *superior* hingga nilai 1 (satu) = respon perusahaan jelek. Bobot diberikan mulai dari 0 (nol) hingga 1 (satu) dimana bobot terbesar memiliki arti bahwa variabel tersebut merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap bisnis perusahaan begitupun sebaliknya. Total bobot dari setiap variabel harus bernilai 1 satu). Total EFE didapat dari faktor peluang dan faktor ancaman.

Tabel 2. *External Factor Evaluation* PT Jagat Pharma Abadi

No	External Faktor	Weight	Rating	Weighted score
	Opportunity			
1	Kebijakan TKDN meningkatkan pertumbuhan	0,05	3	0,15

No	External Faktor	Weight	Rating	Weighted score
	industri produk Kesehatan dari 10% menjadi >52% peluang bagi distributor baru.			
2	Kebijakan pemerintah pomotif kesehatan, serta anggaran setiap tahun (APBN, APBD, BLUD/ DAK).	0,1	4	0,4
3	Kemudahan berusaha melalui OSS mendorong pelaku bisnis baru seperti klinik kesehatan dan kecantikan, berdampak pada kebutuhan obat dan produk kesehatan.	0,01	3	0,03
4	Persebaran distributor dan sarana distribusi ke daerah dibandingkan di perkotaan belum merata, peluang distributor lokal.	0,03	3	0,09
5	Banyaknya permintaan terkait layanan Kesehatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu akan menciptakan peluang pengembangan produk baru	0,1	4	0,4
6	Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam upaya preventif Kesehatan pasca *covid 19* khususnya diwilayah perkotaan	0,04	4	0,16
7	Kebutuhan akan layanan perawatan Kesehatan spesifik dan trend preventif Kesehatan dan kecantikan yang meningkatkan peluang industry layanan *healthcare* swasta	0,1	4	0,4
8	Perkembangan Teknologi Kesehatan sehingga banyak produk baru	0,01	3	0,03
9	Penggunaan Teknologi *CRM (customer relationship management)*	0,02	3	0,06
10	Sistem informasi Management yang baku dan kaku mengurangi fleksibilitas tinjauan keputusan bisnis *existing rival*-peluang distributor baru	0,02	3	0,06
Threat				
1	Beban perpajakan, dan aturan ketenagakerjaan. Klasifikasi resiko tinggi perlu kehati-hatian dan kedisiplinan	0,05	1	0,05

No	External Faktor	Weight	Rating	Weighted score
2	Aturan kewajaran penjualan dan batas harga berdampak pada kurangnya keleluasan dalam penetapan harga oleh distributor.	0,2	2	0,4
3	Penetapan kenaikan UMR setiap tahunnya belum sebanding dengan etos kerja SDM dan dapat menambah beban perusahaan.	0,01	1	0,01
4	Turunnya nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi biaya impor dan ekspor yang dapat mempengaruhi ongkos produksi pembuatan obat	0,03	2	0,06
5	Kebijakan kesehatan yang membatasi akses atau penggantian obat dengan opsi yang lebih murah dapat mempengaruhi penjualan produk farmasi dan merugikan aspek ekonomis	0,1	2	0,2
6	Kepedulian masyarakat untuk kesehatan belum merata khususya di pedesaan sehingga perlu adanya promosi dan edukasi secara intensif dapat meningkatkan biaya	0,03	2	0,06
7	Inovasi produk kesehatan dari pabrikan besar farmasi & alat kesehatan *"pemain lama"*dengan hak distribusi tunggal bagi distributor utamanya menimbulkan risiko Monopoly/ Oligopoly	0,1	2	0,2
TOTAL		**1**		**2.76**

Sumber: Tim Penulis

Berdasarkan hasil pembobotan matriks EFE jumlah score nya adalah 2.76 Jumlah ini berada diatas rata rata (2,5). Total score ini juga menunjukkan bahwa PT JPA dapat merespon dengan baik peluang dan ancaman yang datang dari faktor eksternal perusahaan. selama masih diatas nilai rata rata 2,5 maka masih cukup baik*(David, 2011)* dan masih banyak ruang untuk berkembang mengingat total score tertinggi adalah 4.0.

2) Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

IFE matriks dihitung berdasarkan variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya di BAB 3 dengan cara justifikasi tiap anggota dalam kelompok. Masing-masing responden memberikan rating skala 1-4 dimana untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), hingga kekuatan utama (peringkat = 4). Bobot diberikan mulai dari skala 0 hingga 1 dimana bobot terbesar memiliki arti bahwa variabel tersebut merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap bisnis perusahaan begitupun sebaliknya. Total bobot dari setiap variabel harus bernilai.

Tabel 3. *Internal Factor Evaluation* PT Jagat Pharma Abadi

No	Internal Faktor	Weight	Rating	Weight score
	Strength			
1	JPA tidak exclusive menjual hanya salah satu brand principal, sehingga produk lengkap dan bervariasi yang dapat memberikan banyak keleluasaan alternatif pilihan produk kepada pelanggan	0,02	4	0,08
2	Layanan *onestop solution* menjadikan customer *(pareto)* sebagai *partner* prioritas sehingga dapat memberikan Kualitas layanan yang dapat diunggulkan, meliputi: Transparansi Harga, Respon dan Pengiriman yang Cepat, Flexibilitas administrasi termasuk *MOQ* /Minimum Faktur, Mekanisme dan *Term Of Payment (TOP)* pembayaran yang dapat diatur sesuai kesepakatan hingga 60 hari, serta kerjasama berkesinambungan	0,01	4	0,04
3	Tidak hanya sebatas menjual produk, JPA memberikan pelanggan personalisasi serta konsultasi (gratis) untuk segala permasalahan pengadaan dan penggunaan produk kesehatan, sehingga pelanggan akan mendapatkan alternatif solusi dari setiap permasalahan yang dimiliki.	0,2	4	0,8
4	JPA memiliki program pemasaran khusus, dengan layanan unggulan yaitu *Onestop Solution Medical & Pharmaceutical Distribution Service* melalui mekanisme Kerjasama (KS) pembelian “satu pintu” untuk segala kebutuhan produk Kesehatan dan farmasi. Dengan KS pelanggan akan mendapatkan layanan pra & purna jual serta prioritas layanan	0,2	3	0,6
5	Strategi *Make to order* dan *Make to stock*, dengan pendekatan *Pull & Push Strategy*. Benefit bagi pelanggan KS adalah produknya akan mendapatkan *priority space* Gudang dan kebutuhan telah dapat diprediksi *(forecasting)* secara terukur.	0,1	3	0,3
6	Dalam memasarkan produk healthcare PT JPA telah memiliki legalitas yang dapat diakui, hal ini untuk menjamin keamanan produk yang akan di jual kepada calon pelanggan, sehinggga PT JPA dapat memberikan layanan yang lengkap terkait produk yang dijual kepada calon pelanggan	0,1	3	0,3
7	PT JPA akan bekerjasama dengan banyak pemasok hal ini untuk memastikan ketersediaan produk yang ada dengan memenuhi standar kualitas yang tinggi sehingga dengan banyaknya produk yang tersedia PT JPA dapat melayani pelanggan dengan layanan yang cepat dan prima dengan layanan one stop solution	0,1	3	0,3
	Weakness			

No	Internal Faktor	Weight	Rating	Weight score
1	Sebagai pendatang baru customer dan relasi JPA belum banyak dibandingkan existing rival. Sehingga jaringan distribusi masih terbatas dan memerlukan waktu untuk memperluas jaringan distribusi	0,1	2	0,2
2	Secara permodalan sebagai perusahaan distributor PBF & PAK tingkat menengah, modal JPA belum dapat dikatakan besar dibandingkan *existing rival*, sehingga *market share* masih didominasi distributor besar	0,03	2	0,06
3	Teknologi yang digunakan masih akan menyesuaikan budget keuangan perusahaan, dimana sebagai penantang baru bisnis ini, hal ini masih memerlukan kehati-hatian dan masih harus disesuaikan dengan kebutuhan dan permodalan. Adapun peningkatan teknologi masih harus berbanding serupa dan beriringan dengan peningkatan SDM sebagai operator dari teknologi	0,03	2	0,06
4	Sebagai pendatang baru peningkatan kapasitas dan keahlian karyawan memerlukan waktu dan proses pembelajaran dan pengalaman. Selain itu Perekrutan tenaga kerja kompeten yang spesifik seperti Apoteker dan Sales Executive tidak dapat dikatakan mudah sebagai penantang baru.	0,1	2	0,2
5	Ketersediaan gudang merupakan hal yang wajib ada bagi perusahaan distributor PBF, tentunya dalam hal ini perusahaan PT JPA telah memiliki gudang untuk menyimpan obat-obatan dan alat kesehatan sesuai dengan peraturan yang ada. Namun gudang yang dimiliki oleh PT JPA masih belum luas dan besar dibandingkan dengan perusahaan competitor yang sudah besar	0,01	2	0,02
Total		**1**		**2,96**

Sumber: Tim Penulis

Berdasarkan data matriks IFE PT JPA memperoleh total score 2,96 artinya masih diatas rata – rata score 2,50 *(David, 2011*). Hal ini menunjukkan bahwa PT JPA memiliki posisi faktor internal yang kuat. Namun masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk menutupi kelemahan internal.

3) CPM (Competitive Profile Matrix)

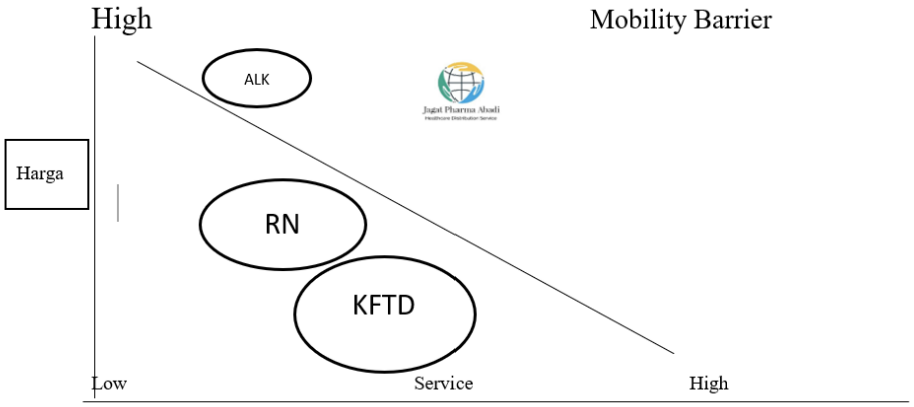
Matriks Profil Kompetitif *(Competitive Profile Matrix – CPM)* mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan. *Critical Success Factor* diisi dengan gabungan *analysis of demand* dan *analysis of competition (David)*. Rentang penilaian yang biasa digunakan adalah dari nilai 1 (satu) sampai dengan 4 (empat), di mana nilai 1 (satu) mengindikasikan bahwa itu adalah kelemahan terbesar kompetitor dan nilai 4 (empat) adalah kelebihan terbesar kompetitor.

Tabel 4. *Competitive Profile Matrix* PT Jagat Pharma Abadi

No	Critical Succes Factor	Weight	JPA		Alkatra		RN		KFTD	
			Rating	*Score*	*Rating*	*Score*	*Rating*	*Score*	*Rating*	*Score*
1	Kelengkapan dan Variasi Produk	0,02	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
2	Kualitas Layanan	0,01	4	0,52	3	0,39	4	0,52	4	0,52
3	Layanan konsultasi	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
4	Konsep Pemasaran	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
5	Manajemen Logistik	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
6	Jaringan distribusi	0,1	2	0,02	3	0,03	4	0,04	4	0,04
7	Permodalan	0,1	2	0,24	3	0,36	4	0,48	4	0,48
8	Teknologi	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
9	SDM	0,03	2	0,22	3	0,33	4	0,44	4	0,44
10	Hubungan dengan pemasok	0,03	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
11	Kualitas dan keamanan produk	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
12	Ketersediaan gudang	0,01	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
		1		2,97		2,65		3,47		3,52

4) Strategic Group Model

Strategic Group Model adalah sebuah framework untuk memahami bagaimana sebuah industri terbagi menjadi kelompok-kelompok strategis yang berbeda berdasarkan pada kesamaan karakteristik bisnis dan persaingan.



Gambar 2. Strategic Group Model PT. JPA

4. Matching Stage

1) SWOT

Tabel 5. *SWOT Matrix* PT Jagat Pharma Abadi

	Strength	*Weakness*
SWOT MATRIX	1. Kelengkapan dan Variasi Produk 2. Kualitas Layanan yang Prima 3. Layanan konsultasi (gratis) & personalisasi 4. Konsep Pemasaran khusus dengan layanan "satu pintu" 5. Mengadopsi dua konsep Manajemen Logistik untuk menjawab kebutuhan & keinginan customer 6. Memiliki Legalitas & sertifikasi yang diakui untuk menjamin Kualitas & keamanan produk 7. Menjalin Hubungan dengan banyak pemasok/ jaringan vendor	**1.** Jaringan distribusi belum luas karena sebagai "pendatang baru". **2.** Permodalan masih terbatas pada skala Perusahaan distributor menengah **3.** Teknologi yang diadopsi belum superior untuk menekan budget **4.** Masih membutuhkan peningkatan kapabilitas SDM **5.** Ketersediaan gudang masih kecil dan terbatas
Opportunities	*SO Strategies*	*WO Strategies*

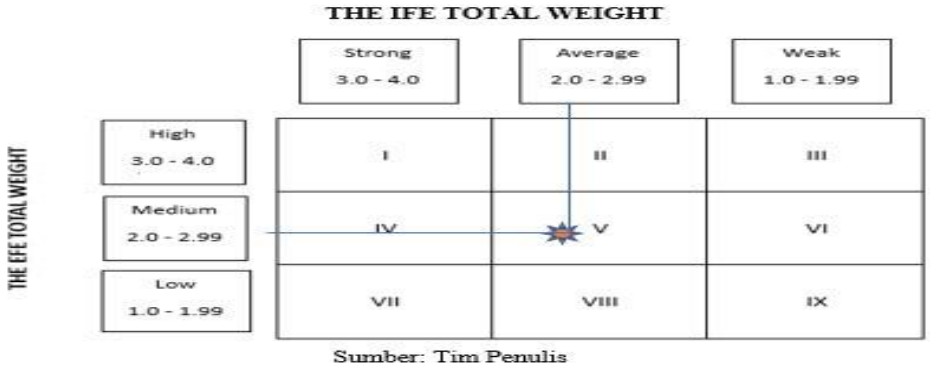
1. Kebijakan TKDN meningkatkan pertumbuhan industri produk kesehatan, peluang bagi distributor baru 2. Kebijakan pemerintah sector kesehatan, serta anggaran setiap tahun (APBN, APBD, BLUD/ DAK). 3. Kemudahan berusaha melalui OSS mendorong lahirnya pelaku bisnis baru. 4. Persebaran distributor dan sarana distribusi ke daerah belum merata. 5. Banyaknya permintaan terkait layanan Kesehatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu akan menciptakan peluang pengembangan produk baru 6. Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam upaya preventif Kesehatan pasca *covid 19* khususnya diwilayah perkotaan 7. Kebutuhan akan layanan perawatan Kesehatan spesifik dan trend preventif Kesehatan dan kecantikan yang meningkatkan peluang industry layanan *healthcare* swasta. 8. Perkembangan Teknologi Kesehatan sehingga banyak produk baru 9. Penggunaan Teknologi *CRM (customer relationship management)* 10. Sistem informasi Management yang baku dan kaku mengurangi fleksibilitas tinjauan keputusan bisnis distributor besarr (*existing rival)* menjadi peluang distributor baru	1. Menjalin Kerjasama dengan banyak vendor pabrikan baru *(S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, O1, O3, O4, O5, O7, O10,)* 2. Seleksi produk dan vendor hingga mendaftarkan produk untuk mendapatkan produk aman & berkualitas *(S1, S2, S6, S7, O3, O5, O8, O9))* 3. Menyediakan banyak variasi produk obat dan alat Kesehatan *(S1, S2, S4, S5, S7, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)* 4. Menerapkan 2 konsep *make to stock* dan *make to order (S1, S5, S7, O1, O2, O4, O5, O7, O8, O9, O10)* *5.* Menambah program sales & marketing untuk target pasar yang tidak menjadi fokus competitor. *(S3, S4, O4, O5, O6, O7, O8, O9)* *6.* Kolaborasi dengan tim sales & marketing pabrikan untuk meningkatkan customer. *(S2, S3, S4, S7, O4, O5, O7, O8, O10)* 7. Sistem rekruitmen SDM yang tepat sasaran dan sederhana, *(S3, S4, O4, O5, O6, O7, O8)*	1.Merekrut lebih banyak tenaga penjualan yang berpengalaman dan memiliki jaringan faskes swasta yang luas *(O2, O4, O8, W1,W4)* 2.Mengadakan berbagai survei secara berkala menggunakan media sosial, untuk meminta pendapat *customer* terhadap proses dan pola pelayanan PT JPA *(O9, W1,W4)* 3.Memanfaatkan komputerisasi dan IT system dengan bekerjasama dengan pihak penyedia untuk kelancaran operasional, automatisasi (mengurangi human error), dan sebagai media pencatatan dan laporan, analisa serta evaluasi. *(W1, W2, W3, W4, W5, O2, O9, O10)*
Threats	*ST Strategies*	*WT Strategies*

1. Beban perpajakan, aturan ketenagakerjaan PBF baru. Klasifikasi resiko tinggi perlu kehati-hatian. 2. Aturan kewajaran penjualan dan batas harga berdampak pada kurangnya keleluasan dalam penetapan harga oleh distributor. 3. Penetapan kenaikan UMR setiap tahunnya belum sebanding dengan etos kerja SDM dan dapat menambah beban perusahaan. 4. Turunnya nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi biaya impor dan ekspor yang dapat mempengaruhi ongkos produksi pembuatan obat. 5. Kebijakan Kesehatan yang membatasi akses atau penggantian obat dengan opsi yang lebih murah dapat mempengaruhi penjualan produk farmasi dan merugikan aspek ekonomis. 6. Kepedulian masyarakat untuk kesehatan belum merata khususya di pedesaan sehingga perlu adanya promosi dan edukasi secara intensif dapat meningkatkan biaya. 7. Inovasi produk kesehatan dari pabrikan besar farmasi & alat kesehatan *"pemain lama"* dengan hak distribusi tunggal bagi distributor utamanya. menimbulkan risiko Monopoly/ Oligopoly	*1.* Aktif dalam laporan pemenuhan ketentuan regulasi dan aktivitas bisnis PBF dengan menjalin Kerjasama berbagai pihak *(S5,S6, T1, T2, T3)* 2. Mempererat hubungan dengan komunitas organisasi bisnis atau organisasi profesi dengan bidang usaha sejenis, seperti: Gakeslab, Hisfarsi, IAI, dsb untuk meningkatkan informasi *(S1, S2, S3, S6, S7,, T1, T2, T3, T4,T5, T6, T7)* 3. Menjalin Kerjasama dengan pihak ketiga perusahaan konsultan atau agency, untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. *(S2, S3, S4, S6, T1, T2, T3)* 4. Menggunakan media recruitment pencarian candidat atau talent, seperti jobstreet, jobsdb, dsb untuk mencari karyawan sesuai posisi yang dibutuhkan *(S2, S3, S4, S5, T3)*	1. Menerapkan system Probation (max. 3 bulan) bagi karyawan baru, mengurangi risiko karyawan yang tidak produktif. *(W4, T3, T6, T7)* 2. Penilaian KPI bagi seluruh karyawan, memberikan pelatihan sesuai kebutuhan, dan *punishmen*t terkendali. *(W1, W2, W4, T3, T6)* 3. Menciptakan budaya kerja yang baik, etos kerja yang tinggi, semangat tim work dan komunikasi efektif lintas generasi *(W1,W2, W3, W4, W5, T1, T3)* 4. Membuat website resmi sebagai company profile dan sarana informasi bagi pelanggan *(W1, W2, W3, T6)*

Sumber: Tim Penulis

2) Internal External Matrix

Nilai *internal factors evaluation (IFE)* dari PT JPA adalah 2,96, sedangkan nilai *external factors evaluation (EFE)* memiliki skor sebesar 2,76. Dengan demikian matriks IE bisnis PT JPA akan jatuh pada kuadran V *(Hold and Maintain)*, yang menunjukkan perusahaan dalam posisi menjaga & mempertahankan. Beberapa pilihan strategi yang disarankan antara lain adalah *market penetration* dan *product development*.



Gambar 3. IE Matrix PT Jagat Pharma Abadi

5. Decision Stage

1) QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Setelah melakukan tahapan input dan pencocokan, dan telah sesuai dari hasil IE dan Grand Strategy Matrix maka JPA memilih strategi *market penetration* dan *product development.* Pada strategi market penetration kami memilih untuk promosi masif kolaboratif sesuai target pasar yang disasar dengan aktivitas dan pendekatan yang berbeda, yaitu: segmen pasar kami adalah klinik.

Tabel 6. *Decision stage* PT JPA

Alternatif Strategy			**Market Penetration**		**Product Development**	
			Merekrut Tim Sales & Marketing		*Maklon*	
No	**Faktor Eksternal**	**Bobot**	**Skor Daya Tarik**	**Skor Daya Tarik Total**	**Skor Daya Tarik**	**Skor Daya Tarik Total**
Opportunity						
1	Kebijakan TKDN meningkatkan pertumbuhan industri produk Kesehatan dari 10% menjadi >52% peluang bagi distributor baru.	0,05	3	0,15	1	0,05
2	Kebijakan pemerintah pomotif kesehatan, serta anggaran setiap tahun (APBN, APBD, BLUD/ DAK)	0,1	4	0,4	2	0,2
3	Kemudahan berusaha melalui OSS mendorong pelaku bisnis baru	0,01	-	-	-	-
4	Persebaran distributor dan sarana distribusi belum merata, peluang distributor lokal.	0,03	3	0,09	1	0,03

5	Banyaknya permintaan terkait layanan Kesehatan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu akan menciptakan peluang pengembangan produk baru	0,1	4	0,4	2	0,2
6	Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam upaya preventif Kesehatan pasca berakhirnya wabah covid 19	0,04	4	0,16	2	0,08
7	Kebutuhan akan layanan perawatan Kesehatan spesifik dan trend preventif Kesehatan dan kecantikan yang meningkatkan peluang industry layanan *healthcare* swasta	0,1	3	0,3	1	0,1
8	Perkembangan Teknologi Kesehatan sehingga banyak produk baru	0,01	-	-	-	-
9	Penggunaan Teknologi CRM (customer relationship management)	0,02	-	-	-	-
10	Sistem informasi Management yang baku dan kaku para distributor besar (*existing rival*) mengurangi fleksibilitas tinjauan keputusan bisnis sehingga menjadi peluang bagi distributor baru	0,02	3	0,06	2	0,04
Threat						
1	Beban perpajakan, dan aturan ketenagakerjaan. Klasifikasi resiko tinggi perlu kehati-hatian	0,05	-	-	-	-
2	Aturan kewajaran penjualan dan batas harga berdampak pada kurangnya keleluasan dalam penetapan harga oleh distributor.	0,2	2	0,4	2	0,4
3	Penetapan kenaikan UMR setiap tahunnya belum sebanding dengan etos kerja SDM dan dapat menambah beban perusahaan.	0,01	4	0,04	2	0,02
4	Turunnya nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi biaya impor dan ekspor yang dapat mempengaruhi ongkos produksi pembuatan obat	0,03	4	0,12	2	0,06
5	Kebijakan kesehatan yang membatasi akses atau penggantian obat dengan opsi yang lebih murah dapat mempngaruhi penjualan produk farmasi dan merugikan aspek ekonomis	0,1	2	0,2	1	0,1
6	Kepedulian masyarakat untuk kesehatan belum merata khususya di pedesaan sehingga perlu adanya promosi dan edukasi dengan frekuensi yang lebih sering	0,03	2	0,06	1	0,03
7	Inovasi produk kesehatan dari pabrikan besar farmasi & alat kesehatan *"pemain lama"* dengan hak distribusi tunggal bagi distributor utamanya menimbulkan risiko *Monopoly/ Oligopoly*	0,1	3	0,3	2	0,2
Total				**2,68**		**1,51**

Strength						
1	JPA tidak exclusive menjual hanya salah satu brand principal, sehingga produk lengkap dan bervariasi yang dapat memberikan keleluasaan alternatif pilihan produk kepada pelanggan	0,12	-	-	-	-
2	Kualitas layanan onestop solution menjadikan customer (pareto) sebagai partner dengan priority (khusus), meliputi: Transparansi Harga, Respon dan Pengiriman yang Cepat, Flexibilitas administrasi termasuk MOQ /Minimum Faktur, Mekanisme dan Term Of Payment (TOP) pembayaran yang dapat diatur sesuai kesepakatan hingga 60 hari, serta kerjasama berkesinambungan dengan layanan pra & purna jual	0,12	4	0,48	3	0,36
3	Tidak hanya sebatas menjual produk, JPA memberikan layanan konsultasi (gratis) untuk segala permasalahan pengadaan dan penggunaan produk healthcare, sehingga pelanggan akan mendapatkan alternatif solusi dari setiap permasalahan yang dimiliki.	0,2	4	0,8	3	0,6
4	JPA memiliki program pemasaran khusus, dengan layanan unggulan yaitu Onestop Solution Healthcare Distribution melalui mekanisme Kerjasama (KS) pembelian 1 pintu untuk segala kebutuhan healthcare. Dengan KS pelanggan akan mendapatkan layanan pra & purna jual serta prioritas layanan.	0,2	4	0,8	3	0,6
5	JPA menerapkan 2 strategi yaitu Make to order dan Make to stock, dengan pendekatan Pull & Push Strategy. Benefit bagi pelanggan KS adalah produknya akan mendapatkan priority space Gudang dan kebutuhan telah dapat diprediksi *(forecasting)* secara terukur.	0,1	4	0,4	3	0,3
6	Dalam memasarkan produk healthcare PT JPA telah memiliki legalitas yang sah, hal ini untuk menjamin keamanan produk yang akan di jual kepada calon pelanggan, sehinggga PT JPA dapat memberikan layanan yang lengkap terkait produk yang dijual kepada calon pelanggan	0,1	4	0,4	3	0,3
7	PT JPA akan bekerjasama dengan banyak pemasok hal ini untuk memastikan ketersediaan produk yang ada dengan memenuhi standar kualitas yang tinggi sehingga dengan banyaknya produk yang tersedia PT JPA dapat melayani pelanggan dengan layanan yang cepat dan prima dengan	0,1	4	0,4	3	0,3

	layanan *one stop solution*					
Weakness						
1	Sebagai pendatang baru customer dan relasi JPA belum banyak dibandingkan existing rival. Sehingga jaringan distribusi masih terbatas dan memerlukan waktu untuk memperluas jaringan distribusi	0,1	-	-	-	-
2	Secara permodalan distributor healthcare (PBF & PAK), modal JPA belum dapat dikatakan besar dibandingkan *existing rival*, sehingga masih dapat didominasi para distributor besar	0,03	3	0,09	3	0,09
3	Teknologi yang digunakan masih akan menyesuaikan budget keuangan perusahaan, dimana sebagai penantang baru bisnis ini, hal ini masih memerlukan kehati-hatian dan masih harus disesuaikan dengan kebutuhan dan permodalan. Adapun peningkatan teknologi masih harus berbanding serupa dan beriringan dengan peningkatan SDM sebagai operator dari teknologi	0,03	3	0,09	2	0,06
4	Sebagai pendatang baru peningkatan kapasitas dan keahlian karyawan memerlukan waktu dan proses pembelajaran dan pengalaman. Selain itu Perekrutan tenaga kerja kompeten yang spesifik seperti Apoteker dan *Sales Executive* tidak mudah sebagai penantang baru.	0,1	3	0,3	2	0,2
5	Ketersediaan gudang merupakan hal yang wajib ada bagi perusahaan distributor PBF, tentunya dalam hal ini perusahaan PT JPA telah memiliki gudang untuk menyimpan obat-obatan dan alat kesehatan sesuai dengan peraturan yang ada. Namun gudang yang dimiliki oleh PT JPA masih belum luas dan besar dibandingkan dengan perusahaan kompetitor yang sudah besar	0,01	2	0,02	2	0,02
TOTAL		1		**6,02**		**4,01**

Sumber: Tim Penulis

Berdasarkan hasil dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* di atas menunjukkan bahwa keseluruhan total skor yang tertinggi adalah 6,02, maka PT.JPA menggunakan strategi *Market Penetration* sebagai startegi terbaik.

6. Business Level Strategy

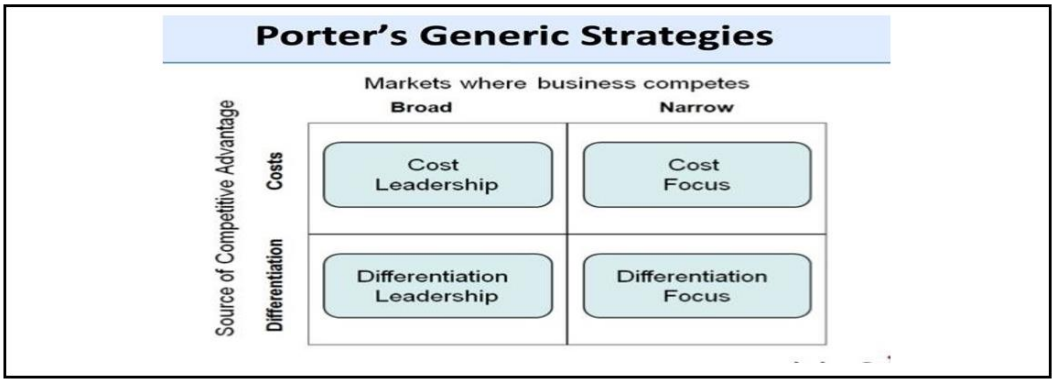
Business level strategy (David, 2011) PT. JPA dimulai dengan analisa competitive forces yang sudah dilakukan pada bab II. Berikut adalah tabel dari business level strategy PT. JPA jika menggunakan strategi differentiation focus dan cost focus.

Tabel 7. Bussiness Level Strategy

No	Competitive Forces	Differentiation Focus		Cost Focus	
		Benefit	**Risk**	**Benefit**	**Risk**
1	*Threat of new entrants*	Kemudahan mencari dan menentukan konsumen yang lebih potensial	Pendatang baru cendrung akan meniru pola yang dilakukan	Terstrukturnya kestabilan pasar	Mempengaruhi profit margin perusahaan
2	*Rivalry among competitors*	Perbedaan (keunikan) dengan adanya one stop service & layanan konsultasi sehingga berpotensi mudah untuk mendapatkan market baru	Rival akan mengikuti keunikan yang sama	Lebih mudah untuk medapatkan banyak pelangan, karena pelanggan tertarik harga murah.	Rival menawarkan harga yang lebih kompetititf
3	*Power of buyer*	Potensi mampu dapat meningkatkan kepercayaan calon pelanggan	Pelanggan masih bisa berpaling kedsitributor lain	Lebih mudah untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan	Dapat menekan profit margin perusahaan
4	*Power of suppliers*	Pembelian barang ke supplier lebih efektif	Variasi layanan distributor lain	Lebih mudah mengatur budget pembelian ke supplier	Jika jumlah perusahaan yang menyediakan produk atau layanan yang sama lebih banyak dari jumlah konsumen, konsumen memiliki kekuatan tawar yang lebih besar.
5	*Threat of substitutes product*	Aliran distribusi mewajibkan instansi kesehatan melakukan pembelian (B to B) via distributor (PBF / PBAK)	Pelanggan lebih cenderung keharga yang lebih murah	Konsumen dapat dengan mudah beralih dari satu produk ke produk pengganti tanpa menanggung biaya yang signifikan atau ketidaknyamanan.	Ditributor atau pemain lama yang memiliki modal lebih besar

1) Porter's Generic Strategy

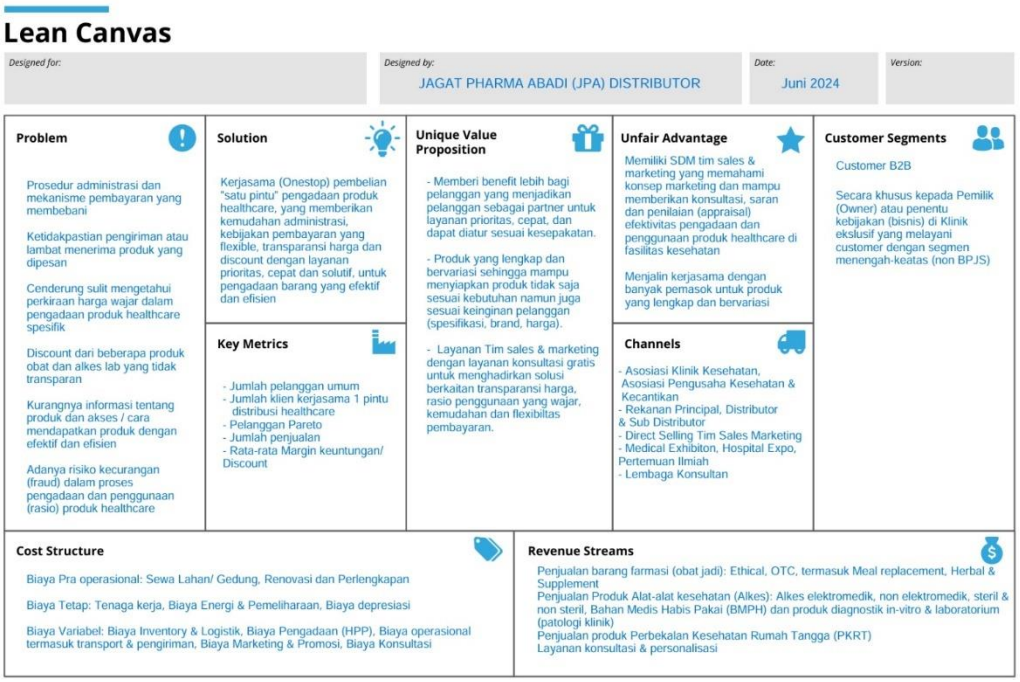
Berdasarkan hasil dari *decision stage*, maka PT JPA memutuskan untuk memilih strategi type 5 dari *Porter's generic strategies*, yaitu *focus-best value*. Hal ini didasari bahwa target pasar PT JPA adalah *differentiation focus* yang fokus pada klinik-klinik swasta. Selain itu, PT JPA juga fokus untuk memberikan fitur atau fasilitas lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan harga murah. Fitur-fitur lebih yang ditawarkan ini contohnya seperti *minimum order quantity (MOQ)* yang fleksibel, *term of payment (TOP)* yang lebih lama hingga 2 (dua) bulan, layanan konsultasi dan lain-lain.



Gambar 4. Business Level Strategy

7. *Lean Model Canvas*

Lean Model Canvas merupakan strategi yang dilakukan untuk dapat mengukur atau menggambarkan secara sederhana dan menyeluruh terkait dengan kondisi suatu perusahaan. Hal ini tentunya didasarkan pada sembilan elemen yang penting dalam membantu mengidentifikasi model suatu bisnis. Adapun elemen tersebut diantaranya berhubungan langsung dengan segmen konsumen, value yang ditawarkan, jalur penawaran nilai, hubungan dengan pelanggan, aliran pendapatan, aset vital, mitra kerjasama, serta struktur biaya yang dimiliki.



Gambar 5. Lean Model Canvas

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada perencanaan startegi yang sudah dibahas diatas maka dapat disimpulkan, perencanaan strategi PT JPA adalah Penetrasi Pasar. Hal ini dibuktikan dari hasil pencocokan pada matrik EFE dan IFE yang mana hasil skor pada kedua matrik tersebut menunjukan posisi dikuadran 5 pada hasil analisis IE matrik yang artinya pertankan dan pelihara. Kemudian dari hasil Porter's Generic Strategy PT.JPA memilih untuk focus best value. Hal ini didasari bahwa target pasar PT JPA adalah differentiation focus yang fokus pada klinik-klinik swasta. Selain itu, PT JPA juga fokus untuk memberikan fitur atau fasilitas lebih kepada pelanggan dibandingkan dengan harga murah. Fitur-fitur lainnya yang ditawarkan ini contohnya seperti minimum order amount (MOQ) yang fleksibel, term of payment (TOP) yang lebih lama hingga 2 (dua) bulan, layanan konsultasi dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

David, F. R. (2011). Strategic management : concepts and cases. Prentice Hall.

Grant, R. M., & Jordan, Judith. (n.d.). Foundations of strategy.

Schein, E. H. (n.d.). Organizational Culture and Leadership Third Edition.

Strategic Management. (n.d.).

Kesehatan, J. I., Husada, S., Pebriyani, U., Sandayanti, V., Pramesti, W., & Safira, Kontrol_Diri_Dan_Kecemasan_Siswa_SMA_Dal. 3(November), 476–482.

Lauditta, A. E., & Ariana, A. D. (2021). Hubungan antara Efikasi diri dengan Kecemasan dalam menghadapi Ujian SBMPTN pada Siswa SMA. Buletin Riset Psikologi Dan Kesehatan Mental (BRPKM), 1(2), 1246–1252. https://doi.org/10.20473/brpkm.v1i2.29053

Metodologi Penelitian, 9–17.

N. (2020). The Social Support with Student Anxiety Level in Facing the National Final Examination. Juni, 11(1), 78–85. https://doi.org/10.35816/jiskh.v10i2.221

Nofrialdi, I., Maison, M., & Muslim, M. (2018). Tingkat Kecemasan Matematika

Purwanto, N. (2019). Variabel Dalam Penelitian Pendidikan. Jurnal Teknodik, 6115, 196–215. https://doi.org/10.32550/teknodik.v0i0.554.

Putri, A., & Rahayu, M. N. M. (2022). Hubungan Dukungan Sosial Orangtua dengan Kecemasan Menghadapi Ujian Masuk Universitas pada Siswa Sekolah Menegah Atas Tingkat Akhir dalam Situasi Covid-19. Bulletin of Counseling and Psychotherapy, 4(2), 365–372. https://doi.org/10.51214/bocp.v4i2.266

Roy, C. (2018). The nursing theory adaptation model (6th ed.). Elsevier.

Rusianti, M. I., Fahdi, F. K., & Righo, A. (2023). Hubungan Dukungan Keluarga Terhadap Motivasi Menyelesaikan Skripsi pada Mahasiswa Tingkat Akhir di Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura. MAHESA : Malahayati Health Student Journal, 3(5),1297–1309.https://doi.org/10.33024/mahesa.v3i5.10329

Satwika, P. A., Setyowati, R., & Anggawati, F. (2021). Dukungan Emosional Keluarga dan Teman Sebaya terhadap Self-Compassion pada Mahasiswa saat Pandemi COVID-19 The Role of Family and Peer Emotional Support on Self- Compassion among Students during the COVID-19 Pandemic. Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan, 11(3), 304–314. http://dx.doi.org/10.26740/jptt.v11n3.p304-314

Setijaningsih, T. (2019). Dukungan Keluarga Dalam Pemenuhan Kebutuhan Makan Penderita Tbc Paru Di Rumah. Journal of Borneo Holistic Health, 2(1), 63–73. https://doi.org/10.35334/borticalth.v2i1.657

Setyawan, D. A. (2013). Data dan Metode Pengumpulan Data Penelitian.

Siswa SMA Negeri 2 Kerinci Kelas X MIA Sebelum Menghadapi Tes Matematika Berdasarkan Gender dan Hubungannya dengan Hasil Belajar. Edumatika : Jurnal Riset Pendidikan Matematika, 1(2), 11. https://doi.org/10.32939/ejrpm.v1i2.248

Smith, M. J., & Neuman, C. M. (2023). Basic concepts and principles of nursing (11th ed.). Pearson Prentice Hall.

Surahman. (2016). Metode penelitian untuk mahasiswa farmasi.

Uverni, F. (2023). Dukungan Keluarga Dan Tingkat Kecemasan Siswa SMA Dalam Menghadapi Ujian Akhir Semester. 37.

Wistarini, N. N. I. P., & Marheni, A. (2019). Peran dukungan sosial keluarga dan efikasi diri terhadap stres akademik mahasiswa baru Fakultas Kedokteran Universitas Udayana angkatan 2018. Jurnal Psikologi Udayana Edisi Khusus Psikologi Pendidikan, 000, 164–173.