

658.81  
wul.  
a  
1996

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN  
PRODUK OBAT ETHICAL PT. PHAPROS  
STUDI KASUS DI PT. RAJAWALI NUSINDO SEMARANG**

*TESIS*

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**WULIYADI**  
**NIM. C. 102940055**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1996**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK OBAT ETHICAL PT. PHAPROS  
STUDI KASUS DI PT. RAJAWALI NUSINDO SEMARANG**

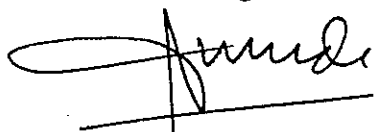
**Diajukan oleh :**

**Nama : Wullyadi**

**N.I.M : 102940055**

**Menyetujui :**

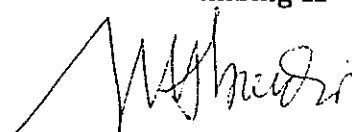
**Pembimbing I**



**Drs. Mudiantono Msc**

**NIP. 131 126 566**

**Pembimbing II**



**Drs. M. Nasir Msi, Akt**

**NIP. 131 875 458**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya kepada penulis, bahwasanya dengan didorong oleh keinginan yang kuat akhirnya dapat diselesaikan suatu karya ilmiah berupa penyusunan sebuah thesis.

Tujuan penyusunan tesis ini adalah : sebagai salah satu syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Disadari bahwa dengan kemampuan, keterbatasan dan pengetahuan penulis, penyusunan tesis dengan judul Analisis Strategi Pemasaran Produk Obat Ethical PT Phapros, studi kasus di PT Rajawali Nusindo Semarang masih jauh dari sempurna.

Perlu penulis kemukakan disini bahwa tanpa bantuan serta kesediaan dari pihak-pihak lain kiranya tidak mungkin penyusunan tesis ini akan terwujud. Oleh karena itu tidak berlebihan apabila pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Drs. Mudiantono, MSc. dan Bapak Drs. M. Nasir, MSi. Akt, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk, pengarahan serta bimbingan yang bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan tesis.

2. Bapak<sup>Prof.</sup> DR. H. Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
3. Bapak K. Suhendro, MBA. selaku Kepala Cabang PT Rajawali Nusindo Semarang beserta staf, dan Bapak Drs. Marsadi, Apt selaku Kepala Distributor Kimia Farma Cabang Semarang, atas segala bantuan dan kesediaannya sebagai responden yang sangat bermanfaat bagi penyusunan tesis ini.
4. Bapak-bapak/Ibu-ibu staf pengajar program Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah.
5. Istri dan anak-anak tersayang sebagai pendorong utama terwujudnya pembuatan dan penyusunan tesis.
6. Rekan-rekan yang banyak membantu penulis dalam penyelesaian tesis.

Akhirnya semoga Allah S.W.T. melimpahkan balasan yang sepadan, dan penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Semarang, Desember 1996

Penulis,



Wuliyadi

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAK.....	x
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan dan kegunaan Penelitian.....	6
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian.....	7
terdahulu	
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	15
2.3. Hipotesis.....	19
2.4. Definisi Variabel Operation.....	20
BAB III : METODA PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	22
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.2. Metoda Analisis.....	24

BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1. Sejarah Perusahaan.....	34
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	38
4.3. Pemasaran.....	40

BAB V : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Analisis SWOT.....	55
5.2. Analisis Statistik.....	68
5.3. Formulasi Strategi Pemasaran.....	71

BAB VI : PENUTUP

6.1. Kesimpulan.....	79
6.2. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA.....	82
---------------------	----

LAMPIRAN - LAMPIRAN.....	84-118
--------------------------	--------

DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
----------------------	--

## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1.1. Peringkat Pabrik Farmasi Nasional.	3
1.2. Data Penjualan Obat Ethical 1991-1995 (Dalam Unit).	4
4.1. Penjualan Obat Ethical Triwulanan 1991- 1995.	43
4.2. Variasi Jenis Penjualan Obat Ethical 1991 - 1995 (Dalam Unit).	44
4.3. Data Penjualan Obat Ethical 1991-1995 (Dalam Rupiah)	45
4.4. Data Kunjungan Medical Representatif/De- tailer Periode 1991-1995.	49
4.5. Data Outlet Periode 1991-1995	54
5.1. Peluang Lingkungan (Enviromental Opportu- nity).	60
5.2. Ancaman Lingkungan (Enviromental Threats)	61
5.3. Analisis Posisi Persaingan Strategis.	64
5.4. Matriks Posisi SWOT PT. Rajawali Nusindo Semarang	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	18
3.1. Analisis SWOT	25
3.2. Matriks Posisi SWOT	29
4.1. Struktur Organisasi PT. Rajawali Nusindo Semarang	39
4.2. Struktur Organisasi Kerja M.R. / Detailer dan Supervisor	47
5.1. Matriks ETOP PT. Rajawali Nusindo Semarang	62

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1. Data Penjualan Obat Ethical Tahun 1991-1995 (dalam prosentase).	84
2. Pokok-pokok uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung jawab Kepala Cabang, Kepala Bagian Operasional, Kepala Bagian Non Operasional dan Supervisor.	85
3. Nama-nama Produk Obat Ethical.	88
4. Pemberian Bobot Elemen Peluang Lingkungan dan Elemen Ancaman Lingkungan.	90
5. Daftar Pertanyaan kepada Responden untuk ETOP.	92
6. Data Kwantitatif / Pendukung Lingkungan Eksternal	99
7. Daftar Pertanyaan kepada Responden untuk SAP	103
8. Data Empirik Lingkungan Internal	110
9. Hasil Regresi	113
10. Hasil Regresi Salah Satu Variabel Bebas di-drop	114
11. Data Correlation Matrix	115
12. Uji Multikolinearitas dan Uji Autokorelasi	116

## ABSTRACT

Referring to the sale figures ( in unit ), the product of Phapros Ethical drugs in 1991-1995 showed that the average growing rate during 5 successive years reached 11.5%. From the data it shows that the rather strikely growing rate in 1992 was 17 % while in 1993 and 1994 the growing rate tended to decline respectively 11 % and 8 %. For that purpose a research is needed aiming at knowing the marketing strategy having been implemented by PT Rajawali Nusindo Semarang. The emphasize of this research is directed to the marketing-mix element, while the analytical instruments used are : (1) Strategy Advantage Profile Analysis (SAP), Environmental Threat an Opportunity Profile Analysis (ETOP) and SWOT Matrix Position. (2) Statistical Analysis by using multiple linear Regression Model.

The result of the analysis shows that to strengthen the position of the company strategy competition as well as to develop the marketing strategy in line with the anticipation of the ASEAN Free Trade, determining the strategy of product development proves to be the main priority for PT Rajawali Nusindo. Therefore it should be supported with the R&D staffs. The support will be more powerful if the cooperation with the University is immediately realized till it gives the optimal synergies value. The main mediator of the ethical drugs marketting is the doctors, that's why the technical approach namely selling skill and product knowledge need to be increased over and over. Not less inportant is that the non technical approach having to be done by the managers as well as their apparatuses towards the doctors must be increased more in order that the company target can be reached.

With the increased distribution strategy in form of outlet addition, it will guarantee the spreading of the ethical drugs and the more quickly delivery implementation will constitute a big support for the success of the product development strategy.

Last but no least we can come to a conclusion that the changing on the policy and the inprovement of the marketing-mix activity is the key to success for the development of company marketing strategy in the future.

## ABSTRAK

Mengacu pada angka-angka penjualan (dalam unit) produk obat ethical Phapros selama kurun waktu 1991-1995 menunjukkan bahwa angka pertumbuhan rata-rata selama 5 tahun berturut-turut mencapai 11,5 %. Dari data nampak bahwa angka pertumbuhan yang agak menyolok terjadi pada tahun 1992 yaitu sebesar 17 % sedangkan pada tahun 1993 dan 1994 angka pertumbuhan cenderung menurun masing-masing sebesar 11 % dan 8 %. Untuk itu perlu diadakan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui strategi pemasaran yang telah dilaksanakan oleh PT Rajawali Nusindo Semarang. Titik berat penelitian diarahkan kepada elemen bauran pemasaran sedangkan alat analisis yang digunakan adalah : (1) Analisis Strategy Advantage Profile (SAP), analisis Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) dan Matriks posisi SWOT. (2) Analisis Statistik dengan menggunakan model regresi linear berganda.

Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk memperkuat posisi persaingan strategi perusahaan serta untuk mengembangkan strategi pemasaran dalam rangka mengantisipasi perdagangan bebas ASEAN, penetapan strategi pengembangan produk merupakan prioritas utama bagi PT Rajawali Nusindo. Untuk itu perlu didukung dengan tenaga R&D yang handal. Dukungan menjadi lebih kokoh bila jalinan kerja sama dengan Perguruan Tinggi Negeri segera terealisasi sehingga memberikan nilai sinergi yang optimal. Media utama pemasaran obat ethical adalah para dokter, oleh karena itu pendekatan teknik berupa selling skill dan product knowledge perlu ditingkatkan terus menerus. Tidak kalah pentingnya pendekatan non teknik yang harus dilakukan para manajer beserta aparatnya terhadap para dokter harus lebih ditingkatkan lagi sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai.

Dengan ditingkatkannya strategi distribusi berupa penambahan outlet sehingga menjamin tersebarnya obat ethical serta pelaksanaan delivery yang lebih cepat merupakan dukungan yang tidak kecil bagi keberhasilan strategi pengembangan produk.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa perubahan kebijakan dan peningkatan aktivitas bauran pemasaran merupakan kunci sukses bagi pengembangan strategi pemasaran perusahaan dimasa mendatang.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

PT. Rajawali Nusindo adalah salah satu anak perusahaan RNI-Grup, yang berkedudukan di Jakarta, sedangkan PT. Phapros adalah sebuah unit produksi pabrik obat yang berada di Semarang. Kedua SBU ini mempunyai hubungan yang erat karena seluruh produk obat yang dihasilkan oleh Phapros dikelola dan dipasarkan oleh Rajawali Nusindo dan sekaligus Rajawali Nusindo bertindak sebagai distributor tunggal produk obat-obatan Phapros. Kondisi ini bisa difahami karena Rajawali Nusindo sampai saat ini tercatat sebagai pemilik saham mayoritas PT. Phapros (51 %).

Produk pertama yang di-launching ke pasar adalah Livron B-Plex, kemudian disusul dengan peluncuran produk obat berikutnya yaitu Antimo ( obat anti mabuk) yang diluncurkan sejak tahun 1957 hingga sekarang masih tetap bertahan.

Klasifikasi produk obat yang dipasarkan secara umum dibedakan kedalam dua golongan, yaitu golongan obat ethical dan golongan obat bebas (OTC). Golongan obat ethical hanya boleh dibeli berdasarkan resep dari dokter dan berdasarkan peraturan dari Depkes, Jenis

obat ini tidak boleh dipromosikan kepada masyarakat luas. Sedangkan golongan obat bebas boleh dijual dan dipromosikan secara bebas. Pemasaran obat ethical yang dilaksanakan oleh Rajawali Nusindo memberikan kontribusi penjualan yang cukup berarti bagi Phapros (sekitar 60 %), penjualan obat bebas (OTC) 15% , sisanya adalah hasil penjualan obat dari segmen pasar pemerintah (obat inpres). Produk obat ethical yang memberikan kontribusi penjualan yang cukup menonjol adalah Dextamin (28 %).

Apabila dilihat peta kefarmasian tingkat nasional, meski populasi penduduk Indonesia tinggi dan jumlah pabrik farmasi termasuk yang terbanyak dilingkungan ASEAN (sekitar 285 buah pada tahun 1990 dan menyusut menjadi 200 buah pada tahun 1994, dan bahkan akan menyusut lebih banyak lagi karena harus memenuhi standar CPOB yang cukup berat), ternyata konsumsi obat di Indonesia masih cukup rendah, hanya 5 \$ AS per kapita, sementara Filipina sudah 14 \$ AS per kapita, Malaysia 11,9 \$ AS dan Singapura 41 \$ AS. ( Varia Farmasi: 1995, 14 ).

Konsumsi obat di Indonesia yang rendah ini menunjukkan suatu indikasi bahwa peluang pasar untuk industri farmasi sebenarnya masih besar, Peluang ini ternyata belum diantisipasi secara optimal oleh Rajawali Nusindo sebagai pengelola pasar obat Phapros. Hal

Tabel 1.1.  
 PERINGKAT PABRIK FARMASI  
 (SALES ETHICAL DRUG)  
 TAHUN 1991 S/D 1995  
 ( Dalam Persen )

No.	1991	%	No.	1992	%	No.	1993	%	No.	1994	%	No.	1995	%
1	Kalbe Farma	8.01	1	Kalbe Farma	8.87	1	Kalbe Farma	9.84	1	Kalbe Farma	9.55	1	Kalbe Farma	10.06
2	Sanbe	6.78	2	Sanbe	7.48	2	Sanbe	8.18	2	Sanbe	8.68	2	Sanbe	9.51
3	Kimia Farma	4.17	3	B.Meyers Squibb	7.04	3	B.Meyers Squibb	6.55	3	B.Meyers Squibb	5.62	3	B.Meyers Squibb	5.25
4	Squibb	4.08	4	Hoechst	4.24	4	Hoechst	4.55	4	Hoechst	4.63	4	New Interbat	4.47
5	E.Merck	3.97	5	Ciba Geigy	3.74	5	Roche	3.84	5	New Interbat	4.28	5	Hoechst	4.35
6	Hoechst	3.71	6	Roche	3.72	6	New Interbat	3.82	6	Schering Pl	3.81	6	Schering Pl	3.71
7	Roche	3.56	7	Warner L	3.61	7	Ciba Geigy	3.76	7	Ciba Geigy	3.57	7	Dexa Medica	3.63
8	Warner L	3.52	8	Prafa	3.57	8	Schering Pl	3.74	8	Warner L	3.57	8	E.Merck	3.47
9	Prafa	3.50	9	Schering Pl	3.49	9	Rhone P	3.72	9	Rhone P	3.55	9	Rhone P	3.43
10	New Interbat	3.43	10	New Interbat	3.41	10	Prafa	3.72	10	E.Merck	3.50	10	Ciba Geigy	3.43
11	Rhone P	3.39	11	Rhone P	3.38	11	Warner L	3.71	11	Roche	3.45	11	Prafa	3.40
12	Schering Plough	3.28	12	E.Merck	3.24	12	E.Merck	3.50	12	Dexa Medica	3.39	12	Warner L	3.37
13	Bristol Meyers	3.24	13	Kimia Farma	3.09	13	Bayer	3.18	13	Prafa	3.37	13	Roche	3.19
14	Sandoz	3.20	14	Bayer	2.91	14	Pfizer	2.95	14	Bayer	3.31	14	Bayer	3.16
15	Beechan	3.09	15	Pfizer	2.87	15	Janssens	2.93	15	Kimia Farma	3.26	15	Pfizer	3.15
16	Bayer	2.94	16	Sandoz	2.87	16	Sandoz	2.90	16	Pfizer	3.03	16	Sandoz	2.95
17	Pfizer	2.76	17	Janssens	2.66	17	Kimia Farma	2.78	17	Janssens	2.92	17	Janssens	2.80
18	B.Ingelheim	2.66	18	Dexa Medica	2.55	18	Dexa Medica	2.65	18	Sandoz	2.90	18	Kimia Farma	2.55
19	Janssens	2.63	19	Beechan	2.41	19	Smith Klein	2.60	19	Smith Klein	2.48	19	Smith Klein	2.37
20	Takeda	2.48	20	B.Ingelheim	2.35	20	Abbot	2.24	20	B.Ingelheim	2.17	20	B.Ingelheim	2.20
	Jumlah	74.41		Jumlah	77.47		Jumlah	81.15		Jumlah	81.02		Jumlah	80.45
21	13 Pabrik lain	25.59	21	13 Pabrik lain	22.53	21	10 Pabrik lain	18.85	21	10 Pabrik lain	18.98	21	10 Pabrik lain	19.55
	Total	100.00		Total	100.00		Total	100.00		Total	100.00		Total	100.00

Sumber : IPA ( Indonesian Pharmaceutical Audit ) 1995

ini nampak pada Tabel 1.1, bahwa pangsa pasar untuk obat ethical pada 5 tahun berturut-turut dikuasi oleh 20 besar pabrik farmasi nasional dan PMA, sedangkan nama Phapros belum tercantum.

Sebagai bahan perbandingan, posisi obat ethical Phapros pada tahun 1991 berada pada peringkat 33, terus melaju dan pada lima tahun berikutnya posisi obat Phapros berada pada peringkat 24.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun produk obat Phapros dikatakan lebih tua dalam usia bila dibandingkan dengan beberapa pesaing seperti New Interbat, Dexamedika, Prafa ( didirikan pada awal pemerintahan orde baru), namun kenyataan membuktikan bahwa yang berusia muda ternyata lebih gesit memanfaatkan momentum dan berhasil dalam mengatur strategi pemasaran obatnya.

Tabel 1.2.  
PT RAJAWALI NUSINDO DIVISI IMPOR DAN FARMASI  
DATA PENJUALAN PERIODE 1991 - 1995 ( Dalam Unit )

PRODUK	1991	1992	1993	1994	1995	PROSENTASE				RATA RATA (%)
	A	B	C	D	E	B:A	C:B	D:C	E:D	
Phapros (Ethical)	422,261	494,045	548,390	592,261	651,487	117,00	111,00	108,00	110,00	111,5
Produk lainnya	599,430	684,986	753,705	820,927	918,325	114,27	110,03	108,92	111,86	110,8
T o t a l	1,021,691	1,179,031	1,302,095	1,413,187	1,569,812	115,40	110,44	108,53	111,08	111,2

Sumber : Data PT. Rajawali Nusindo Semarang

Dari data penjualan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa rata-rata pertumbuhan penjualan obat Phapros yang dapat dicapai selama kurun waktu 5 tahun ( 1991-1995 ) adalah 11.5% per tahun. Nampak pada tahun 1992 angka pertumbuhan penjualan mengalami peningkatan sebesar 17%, sedangkan pada tahun 1993 dan tahun 1994 pertumbuhan penjualan mengalami penurunan masing-masing 11% dan 8%.

Bertolak pada angka penjualan yang dicapai oleh PT Rajawali Nusindo tersebut diatas perlu dilakukan analisis lebih mendalam tentang strategi pemasaran yang telah dilaksanakan oleh PT Rajawali Nusindo Semarang selama ini atas obat ethical Phapros.

## 1.2. Perumusan Masalah

Atas dasar data-data penjualan obat ethical PT Phapros sebagaimana terinci pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan yang dicapai selama 5 tahun berturut-turut selain terdapat peningkatan pertumbuhan sebesar 17% pada tahun 1992 juga mengalami penurunan pada tahun 1993 dan 1994 masing-masing 11% dan 8%. Sehubungan dengan hal tersebut permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Langkah-langkah kebijakan apa yang telah dilakukan oleh Rajawali Nusindo dalam melaksanakan strategi

pemasarannya selama kurun waktu 5 tahun sehingga dapat mencapai angka pertumbuhan rata-rata sebesar 11,5%.

- b. Elemen bauran pemasaran apa yang dapat dirumuskan untuk mendukung pengembangan strategi pemasaran dimasa mendatang sebagai upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dan mengantisipasi pesaing.

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

#### a. Tujuan

Tujuan dilakukan penelitian adalah untuk

- Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi pemasaran PT Rajawali Nusindo Semarang.
- Mengidentifikasi ancaman dan peluang PT Rajawali Nusindo dalam pemasaran obat ethical.
- Merumuskan pengembangan strategi pemasaran PT Rajawali Nusindo Semarang dalam upaya meningkatkan pangsa pasar obat ethical.

#### b. Kegunaan

Dari hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Rajawali Nusindo sehingga dapat dipakai landasan unutm menetapkan kebijakan strategi perusahaan dimas mendatang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Telaah Pustaka

##### a. Pengembangan Produk Baru

Pada tahun 1990 studi yang disponsori oleh The Market Science Institute, yang dilakukan oleh : Wind, Mahayan dan J.L Bayless ( 1990 ). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa 25 % dari total sales yang dicapai oleh perusahaan didapat dari peluncuran produk baru. Sebagai contoh : Tylenol dan Bodrex.

Tylenol dipromosikan sebagai obat non aspirin yang sangat efektif di daratan Amerika yang menggeser dominasi Bayer Aspirin. Demikian pula terjadi dengan Bodrex obat penyembuh sakit flu yang menguasai 60 % pasar aspirin di Indonesia ( Philip Kotler : 1991,423 )

Tylenol sebagai pioner telah memperoleh pangsa pasar yang besar karena dipercaya sebagai obat yang aman ( tidak mengganggu lambung ). Kemudian datanglah penyerang Bristol Myers ( sebagai Challenger ) yang memperkenalkan produk yang sama yaitu Daxtril yang ingin menggerogoti pangsa pasar Tylenol dan mempromosikan kepada para dokter sebagai obat yang berkualitas sama dengan Tylenol, tetapi dengan harga yang jauh

lebih murah. Untuk mengatasi hal ini Tylenol dengan menggunakan "Reactive Strategy" ( G.L. Urban ; J.R. Hauser ; 1993, 20 ) memberikan respon dengan jalan meningkatkan feature produknya ketimbang bersaing dengan harga. Reactive strategy yang dilakukan oleh Tylenol dalam waktu yang cepat adalah mengeluarkan merk " Tylenol Extra Strength "

Melalui langkah-langkah tersebut Tylenol dapat mempertahankan posisinya sebagai pioner (Philip Kotler; 1991, 428 ). Contoh lainnya adalah Antimo, obat anti mabok termasuk jenis obat OTC produksi PT Phapros diluncurkan sejak tahun 1957 ( sebagai pioner ) hingga sekarang masih memberikan kontribusi penjualan yang cukup berarti yaitu 20 % dari penjualan obat OTC dan obat ethical. Juga obat anti alergi Dextamine termasuk obat ethical produksi Phapros diluncurkan sejak tahun 1987 hingga sekarang meskipun sudah berada pada posisi maturity namun masih bisa memberikan kontribusi sekitar 25%-28% dari total sales ethical drug ( Rajawali Nusindo ; 1995 ).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Robinson, William T and C. Fornell ; 1985 yang diterbitkan pada Journal Of Marketing Research 22:297-304, para responden dari masing-masing produsen barang konsumsi sejumlah 371 diminta mengklasifikasikan setiap SBU-nya

sebagai pioner, pengikut awal ( early followers ) dan pendatang akhir ( late adopters ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata pioner memiliki pangsa pasar 29 %, pengikut awal 17 % dan pendatang akhir 12 %. Hasil studi lainnya mengenai pengembangan produk baru yang dilakukan oleh Calontone dan Cooper (1981) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi proaktif maupun strategi reaktif sama-sama memperoleh sukses. Tiga sukses besar yang dicapai oleh strategi proaktif adalah : (1) Penggunaan pengetahuan produksi dan pemasaran untuk memperkenalkan produk yang bermanfaat kepada segmen pelanggan baru 67% sukses, (2) Pengembangan produk superior secara berkelanjutan 70% sukses, (3) Sebagai pendatang baru untuk memperkenalkan produk yang dibutuhkan oleh pelanggan 64 % sukses.

Sedangkan bagi pengikut strategi reaktif, penciptaan produk yang unik melalui hasil sinergi dari produksi, pemasaran dan teknik dapat menghasilkan produk "second but better" strategi ini dapat mencapai 72% sukses. Sedangkan produk Me-too sebagai pendatang terlambat keberhasilannya hanya mencapai 14%. Penelitian lainnya mengenai posisi produk yang bergerak dari maturity ke arah decline untuk mempertahankan posisi produk salah satu alternatif yaitu mengusahakan peremajaan ( Rejuvenaling ) yang dapat memberikan nilai

finansial atau non finansial. Bentuk finansial pemberiannya berupa monetary compensation, sedangkan non finansial biasanya ada hubungannya dengan program evaluasi. ( J. Subhash C; 1993,527 )

- Kompensasi

Semua orang bekerja untuk mendapatkan penghasilan motivasi mereka untuk melakukan pekerjaan sangat dipengaruhi oleh penghasilan yang mereka peroleh. Suatu kerangka perencanaan kompensasi yang baik dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan tingkat perpindahan karyawan yang rendah ( turn over low ). Kompensasi hendaknya dibuat decara sederhana, mudah dimengerti, fleksibel ( sadar akan perbedaan antara masing-masing individu ) dan secara ekonomis masih dalam batas kewajaran. Kompensasi juga membangun moral selain memberikan perangsang kepada karyawan ( J.Subhash.C ; 1993, 127 )

- Kontrol

Manajer harus selalu memantau aktivitas para wiraniaga yang ada dilapangan. Untuk mencapai standar kontrol yang memadai diperlukan suatu sistem yang dapat menciptakan komunikasi yang berkelanjutan dengan karyawan di lapangan, untuk membimbing tugas-tugas

mereka dan untuk memperbaiki metoda kerja bila kinerja menurun.

Untuk maksud tersebut beberapa perusahaan menugaskan kepada wiraniaganya mengisi form kunjungan yang berisi keterangan khusus mengenai setiap kunjungan ke pelanggan. Perusahaan lainnya memerlukan wiraniaga menyampaikan laporan pekerjaan mingguan mengenai pelaksanaan pekerjaan minggu sebelumnya. Dengan menggunakan sistem laporan untuk mengontrol wiraniaga akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. ( Lad Kuzela ; 1982,59-61 )

### c. Strategi Distribusi

Terdiri dari tiga alternatif strategi, yaitu exclusive distribution ( Rolex watches, Gucci bags ), selective distribution ( Pennsylvania House-a furniture company ) dan intensive distribution ( obat-obatan ) ( Lonis P. Bucklin ; 1963, 50-55 ). Produk obat-obatan menggunakan intensive distribution strategi agar produk tersedia disemua outlet sehingga mudah dijangkau oleh pasien yang membutuhkan.

### - Kontrol & Komunikasi

Control adalah unsur yang diperlukan dalam memacu keberhasilan suatu sistem. Melalui pelaksanaan

Kontrol yang baik akan meningkatkan impact yang positif terhadap profit karena hal-hal yang tidak efisien akan segera dikoreksi. ( Gul Butanny and Lowrence H Wortzell; 1988,52-63). Fokus dari control saluran adalah perangkat dari channel-system, yaitu pabrikan, distributor ( pedagang besar ) dan pengecer. Pengecer untuk produk obat adalah toko obat dan apotik / apotik rumah sakit.

Sedangkan Communication berkaitan dengan arus informasi antara perusahaan dengan para pelanggannya. Atas dasar komunikasi maka informasi yang diinginkan tentang aktivitas kompetitor, produk baru kompetitor, upaya-upaya promosi khusus oleh kompetitor dan sikap dokter terhadap pelayanan perusahaan dan terhadap pelayanan kompetitor, kemungkinan akan dapat diperoleh ( Jakki Mohr and John R Nevin ; 1990, 36-51 ).

#### 2.1.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian pasar yang dilakukan oleh PT Tempo Group, yang memiliki beberapa pabrik farmasi dan distributor obat ethical di Jawa Barat ( 1995 ) mengemukakan bahwa persaingan antara pabrik farmasi khususnya dalam peluncuran produk obat baru dan produk Me-too semakin tajam. Sayangnya persaingan tidak semakin sehat ada kecenderungan ke arah negatif. Pelun-

curan produk Me-too secara terang-terangan menyontek produk pioner. Hasil penelitian menunjukkan setiap ada produk baru yang laku keras di pasar, maka enam bulan kemudian produk serupa akan membanjir akibatnya persaingan menjadi semakin gencar.

Diamati oleh peneliti pasar bahwa fungsi lembaga penelitian sebagai tempat untuk menggali rancangan formulasi produk baru kena getahnya sehingga menjadi kurang diminati. Untuk memperkuat kesimpulan hasil penelitian perlu didukung dengan pernyataan resmi dari pemerintah dalam hal ini Direktorat Jendral Pengawasan Obat dan Makanan Departemen Kesehatan atau Gabungan Pengusaha Farmasi sebagai induk organisasi para pengusaha farmasi agar persaingan pasar tetap sehat. Sudah sepatutnya G.P Farmasi yang mempunyai dewan kode etik bertindak tegas terhadap para anggotanya ( pengusaha farmasi ) yang nyata-nyata melakukan kegiatan yang tidak etis.

Disisi lain fungsi lembaga penelitian menjadi kurang diminati oleh pabrik farmasi sehubungan dengan makin membanjirnya produk tiruan, yang sebetulnya kurang bisa diterima karena justru Phapros dan pesaing lainnya sedang melakukan pengembangan produk baru dengan menjalin kerjasama dengan pakar farmasi dan Perguruan Tinggi Negeri. Sehubungan dengan hal tersebut

kesimpulan yang diajukan oleh peneliti diatas masih perlu ditelaah lebih lanjut, karena mengandung kelemahan.

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dalam rangka menetapkan strategi perusahaan manajemen perlu menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor internal untuk mengidentifikasi dengan jelas aspek kekuatan dan kelemahan perusahaan baik sekarang dan yang paling mungkin terjadi pada masa mendatang. Hasil diagnosis kemudian disusun dalam suatu matriks profile keunggulan startegis ( Strategic Advantage Profile = SAP ). Adapun elemen-elemen dari SAP dalam suatu perusahaan dapat berupa keunggulan kompetitif dan berupa kelemahan-kelemahan dibanding dengan pesaing.

Ditinjau dari aspek pemasaran obat ethical, sektor produk meliputi: variasi produk obat yang dihasilkan dalam hal ini menyangkut bentuk, formulasi, manfaat, efek samping dan pelayanan, riset pasar dan pangsa pasar.

Dari sektor harga, kebijakan kelonggaran jangka waktu pembayaran yang diberikan oleh perusahaan kepada apotik, memberikan dampak positif bagi apotik pelanggan dalam mengatur cash flownya.

Dari sektor promosi , aktivitas kunjungan para detailer atau Medical Representatif ke tempat praktek dokter atau ke apotik / apotik rumah sakit dan aktivitas lainnya seperti pelatihan ( training ) bagi para detailer untuk meningkatkan product knowladge dan selling still.

Dari sektor distribusi, tersedianya obat diberbagai apotik / apotik rumah sakit yang dibutuhkan oleh masyarakat setiap saat, serta pelaksanaan pengiriman obat yang cepat.

Sedangkan faltar-faktor eksternal yang menggambarkan ancaman serta peluang harus diperhitungkan dalam menetapkan strategi perusahaan. Melalui ikhtisar ETOP ( Enveronmental Threat And Opportunity Profile ), manajemen dapat mengidentifikasikan sektor lingkungan yang paling kritis dan secara intensif memusatkan pada kemungkinan dampaknya terhadap strategi perusahaan secara menyeluruh dan aspek aspek penting operasinya.

Dari aspek pemasaran obat ethical, elemen-elemen lingkungan eksternal yang berpengaruh meliputi : pesaing potensial yang setiap saat meluncurkan produk pioner maupun produk Me-too sehingga bisa menggerogoti pangsa pasar perusahaan. Meskipun proses teknologi pembuatan obat termasuk rumit akan tetapi masih bisa diganggu oleh produk tiruan ( palsu ) yang banyak

beredar dipasar hal ini sangat berpengaruh terhadap volume penjualan obat yang dicapai. Disamping itu beredarnya produk substitusi juga berpengaruh negatif terhadap volume penjualan obat. Begitu halnya dengan beredarnya produk impor dipasaran juga akan mempersempit pangsa pasar domestik.

Disisi lain nampak bahwa prospek pemasaran obat ethical makin baik karena dilandasi semakin banyaknya masyarakat yang dokter minded dan tentunya significant dengan tingkat pendapatan dan pendidikan masyarakat yang meningkat. Bertambahnya jumlah dokter, penempatan bidan di desa dan bertambahnya penduduk akan berdampak positif bagi pemasaran obat ethical pada masa mendatang.

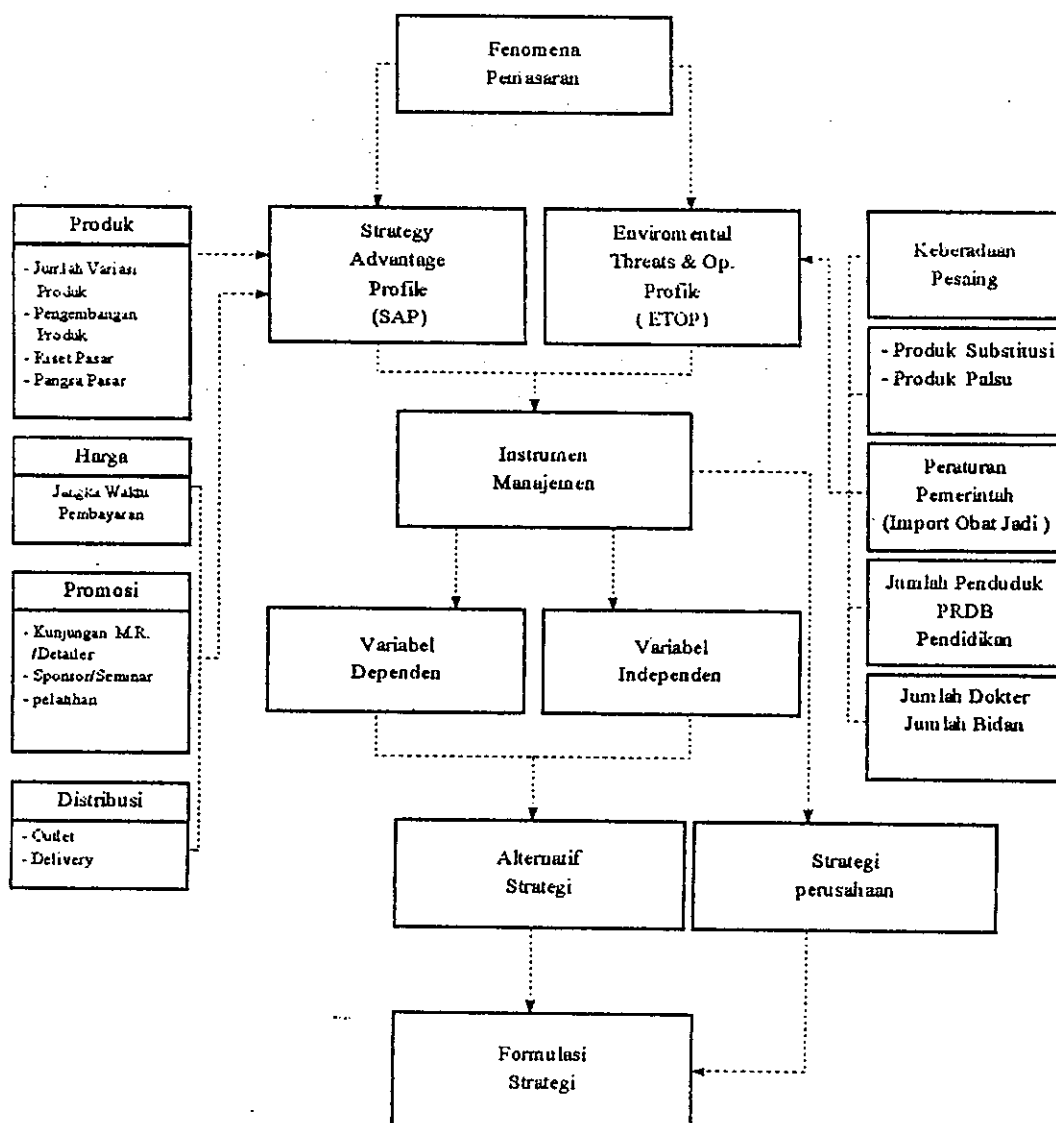
Hasil kajian dari profile keunggulan strategi (SAP) dan profile ancaman dan peluang (ETOP) yang merupakan instrumen manajemen akan dapat diketahui posisi persaingan strategis perusahaan. Dari bauran pemasaran yang mempunyai pengaruh dan mendukung strategi pemasaran selanjutnya dianalisis dengan menggunakan regresi linear berganda. Hasil analisis regresi merupakan berbagai pilihan strategi untuk mengembangkan perusahaan.

Strategi pilihan berdasarkan hasil analisis regresi digunakan untuk menilai strategi yang sudah dilaksana-

kan oleh perusahaan. Dan dari hasil penilaian tersebut kemudian disusun suatu formulasi strategi pemasaran untuk menghadapi masa depan yang penuh tantangan.

Uraian secara rinci yang merupakan suatu kerangka pemikiran teoritis untuk memecahkan masalah digambarkan dalam bentuk schema sebagai berikut :

GAMBAR 2.1.  
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



### 2.3. HIPOTESIS

Strategi pengembangan produk baru merupakan alternatif untuk mendukung pengembangan pasar oleh karena itu secara kualitatif dapat diajukan :

Hipotesis I Jika jumlah variasi produk obat ethical bertambah maka akan mendukung peningkatan volume penjualan obat ethical.

Keberhasilan pemasaran obat ethical sangat tergantung kepada pendekatan para detailer terhadap para dokter sehingga dokter mau menulis resep obat yang ditawarkan, oleh karena itu pendekatan kepada para dokter melalui kunjungan para detailer yang lebih terarah merupakan alat pendukung yang tepat bagi pengembangan pasar obat ethical, untuk itu diajukan :

Hipotesis 2: Jika efektivitas kunjungan detailer kepada para dokter ditingkatkan maka akan mendukung peningkatan volume penjualan obat ethical

Alternatif strategi yang dapat mendukung pengembangan pemasaran obat ethical adalah distribution strategy. Dengan menambah jumlah outlet apotik yang menyediakan obat ethical akan memudahkan para pasien yang membutuhkan obat. Hal ini akan memberikan dampak positif bagi pengembangan pasar obat ethical. Untuk itu diajukan :

Hipotesis 3: Jika jumlah outlet obat ethical bertambah maka akan mendukung peningkatan volume penjualan obat ethical.

#### 2.4. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian secara kuantitatif terhadap 4 variabel, yaitu 1 variabel tidak bebas dan 3 variabel bebas. Variabel tidak bebas adalah volume penjualan obat ethical, sedangkan 3 variabel bebas terdiri dari : Jumlah variasi produk, kunjungan detailer dan outlet. masing-masing variabel sebelum dianalisis, terlebih dahulu diadakan pengukuran sebagai berikut :

1. Volume penjualan obat ethical adalah hasil penjualan obat, yang diukur dalam satuan unit setiap bulan.
2. Variasi produk diukur dari jumlah jenis produk obat ethical yang dihasilkan setiap bulan, jenis produk obat yang sudah ada ditambah dengan jenis produk obat yang dihasilkan pada bulan yang bersangkutan.
3. Kunjungan detailer adalah kunjungan rutin yang dilakukan oleh para detailer ketempat praktek dokter untuk mempromosikan obat. Kunjungan detailer diukur dengan jumlah kali setiap bulan.

4. Outlet adalah apotik / apotik rumah sakit tempat tersedianya obat ethical yang siap dijual kepada pasien yang membutuhkan outlet diukur dalam satuan buah setiap bulan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1. Jenis dan Sumber Data

Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan mengadakan questioner langsung dengan Pimpinan dan Staf PT Rajawali Nusindo Semarang dan Pimpinan PT Kimia Farma Semarang sebagai perusahaan pesaing, sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain.

##### 1. Data Primer

Sebagai hasil dari daftar pertanyaan diisi oleh responden antara lain sebagai berikut :

- Berbagai strategi kebijakan internal perusahaan dibanding dengan pesaing potensial meliputi produk, harga, promosi, distribusi dengan tujuan memperoleh gambaran mengenai keunggulan kompetitif perusahaan.
- Berbagai kondisi kebijakan eksternal baik yang bersifat ancaman maupun kesempatan bisnis sehingga perencanaan strategis dapat dijalankan dengan dasar yang baik.

## 2. Data Sekunder

Data ini dapat diperoleh dari catatan-catatan serta dokumen yang terdapat pada PT Rajawali Nusindo Semarang, yang meliputi :

- Data penjualan
- Data pangsa pasar obat ethical Phapros
- Jenis produk obat ethical yang dipasarkan
- Variasi produk yang dijual
- Komparasi data penjualan obat ethical dengan produk lain
- Data penjualan dalam unit/kemasan
- Data kunjungan detailer / Medical Representatif
- Data Outlet ( Apotik / Apotik Rumah Sakit )
- Data dari perusahaan pesaing
- Data Harga terbatas pada kebijakan harga ( Jangka waktu pembayaran apotik kepada Rajawali Nusindo )

### 3.2. Teknik Pengumpulan Data

Agar pencarian dan pengumpulan data dapat diperoleh dengan tingkat validitas yang tinggi maka perlu ditetapkan teknik dan pengumpulan data. Teknik yang digunakan adalah :

#### 1. Wawancara dan Questioner

Melakukan wawancara dan questioner langsung dengan

Kepala Cabang, Kepala Bagian Operasional, 3 Supervisor dan 11 Detailer produk obat ethical Phapros. Selain itu dilakukan wawancara dengan Kepala Distributor PT Kimia Farma Semarang beserta 1 orang staf marketing.

## 2. Observasi

Mengadakan pengamatan langsung pada kantor PT Rajawali Nusindo dan perusahaan pesaing.

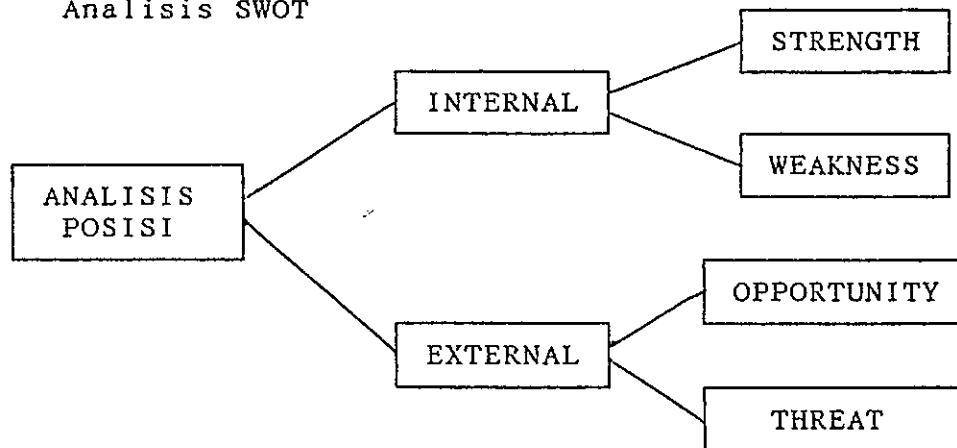
## 3.3. Metode Analisis

### 3.3.1. Analisis SWOT

Analisis ini berpedoman pada konsep dasar bahwa di dalam perusahaan ada dua titik pandang yang selalu menjadi pusat perhatian manajemen yaitu bidang-bidang yang pada dasarnya berada dalam kendali manajemen dan karena itu harus disiasati serta bidang-bidang yang pada dasarnya ada di luar kendali manajemen tetapi memiliki kemungkinan berdampak bagi manajemen.

Analisa SWOT dapat dilakukan atas dasar skema berfikir sebagai berikut :

Gambar 3.1.  
Analisis SWOT



Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan identifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP ( Environmental Threat And Opportunity Profile ) dan SAP ( Strategy Advantage Profile )

Sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya.

#### 3.3.1.1. ETOP

Analisis terhadap peluang dan ancaman ini dapat digambarkan dalam suatu matrix ETOP. Konsep dasar dari matrix ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal

yang proporsional. Proporsionalitas itu dapat digambarkan dalam berbagai tingkatan yang dapat merupakan pilihan dalam industri tertentu. Dengan pendekatan ini setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu : Environmental Opportunity dan Environmental Threats.

a. Environmental Opportunity

Perusahaan akan berhasil bila mengembangkan diri dalam industri dengan peluang lingkungan yang menarik. Jadi perlu dirinci atau didata suatu ETE ( Environmental Opportunity Element ) misalnya :

- Peraturan Pemerintah / Deregulasi, Pertumbuhan Pasar, Pertumbuhan Ekonomi secara makro.

b. Environmental Threats.

- Perusahaan akan berhasil bila ancaman lingkungan yang dihadapi masih dapat diantisipasi dan diadaptasi oleh kekuatan-kekuatan internal yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu perlu disusun ETE ( Environmental Threat Element ) misalnya : Persaingan, halangan masuk, tingkat substitusi produk dan peraturan pemerintah.

Langkah-langkah menyusun ETOP

1. Menyusun matriks EOE ( Environmental Opportunity Element )
2. Menyusun matriks ETE (Environmental Threat Element)

Masing-masing elemen yang terinci pada kedua matriks tersebut diberi bobot dan skala. Setelah itu diberi nilai berdasarkan hasil perkalian antara bobot dengan skala. Nilai dari masing-masing elemen eksternal tersebut selanjutnya dijumlah. Hasil nilai yang didapat dari matriks EOE maupun ETE kemudian dibuat matriks ETOP dan dari matriks tersebut dapat diketahui tingkat ancaman atau resiko gagal dari perusahaan maupun peluang sukses yang dapat diraih oleh perusahaan. Dari matriks ETOP dapat diketahui perusahaan pada posisi :

- Usaha Ideal
- Usaha Dewasa
- Usaha Spekulatif
- Usaha Gawat

#### 3.3.1.2. S A P

Variabel yang berada dalam lingkungan perusahaan ( Strength & Weakness ) dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Langkah -langkah SAP yang dilakukan :

- Menentukan perusahaan pesaing yang lebih sehat
- Mengidentifikasi elemen-elemen pemasaran perusahaan dibanding dengan perusahaan pesaing

- Menentukan bobot dan nilai dari masing-masing elemen bauran pemasaran.

Dengan menggunakan bantuan tabel dapat ditentukan posisi persaingan strategi perusahaan. Posisi persaingan strategi perusahaan dibedakan sebagai berikut :

1. Posisi Persaingan Unggul ( Dominant )
2. Posisi Persaingan Kuat ( Strong )
3. Posisi Persaingan mendukung, Aman (Fauvorable )
4. Posisi Persaingan Bertahan ( Tenable )
5. Posisi Persaingan Lemah ( Weak )
6. Posisi Persaingan Hilang Harapan ( Avoid )

#### 3.3.1.3. Matrix Posisi

Setelah ditentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang disusun disajikan dalam suatu matrix ETOP dan SAP.

Untuk menggambarkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan tersebut. Alternatifnya akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrix posisi SWOT berikut :

Gambar 3.2

Matrix Posisi SWOT

SAP \ ETOP	Ideal business	Mature business	Speculative	Trouble
Dominant Position	I	I	I	I
Strong Position	I	I	I	I
Favourable Position	I	I	I	D
Tenable Position	I	I	D	D
Weak Position		D	D	D
Avoid Position	D	D	D	D

Posisi perusahaan dapat terlihat pada I ( Investment ) atau D ( Disvestment ). Suatu perusahaan yang mempunyai posisi dengan tanda I adalah memiliki alternatif strategi yang lebih banyak untuk mengembangkan perusahaan dibanding dengan perusahaan yang menduduki posisi D.

Mengetahui posisi persaingan strategi sangat penting bagi perusahaan, karena dengan penetapan strategi yang akurat akan dapat mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan.

### 3.3.2. Analisis Statistik

Selain menggunakan analisis SWOT, untuk menetap-

kan formulasi strategi perusahaan yang lengkap dimasa mendatang masih diperlukan alat analisis statistik yaitu menggunakan teknik analisis regresi dengan menggunakan model sebagai berikut :

$$Y = f ( X_1, X_2, X_3 )$$

Dimana :

Y = Volume penjualan obat ethical, satuan yang dipakai adalah kemasan/unit.

X<sub>1</sub> = Jumlah variasi produk obat ethical, satuan yang dipakai adalah buah/macam.

X<sub>2</sub> = Jumlah kunjungan detailer medical Representatif ke dokter, satuan yang dipakai adalah kali.

X<sub>3</sub> = Jumlah Outlet ( Apotik/Apoitk Rumah Sakit ) tersediannya obat ethical, satuan yang dipakai adalah buah.

Bentuk umum persamaan regresi linear berganda dalam bentuk logaritma adalah :  
(Damodar Gujarati, 1988)

$$\ln Y = \beta_0 + \beta_1 \ln X_1 + \beta_2 \ln X_2 + \beta_3 \ln X_3 + \mu$$

keterangan :

$Y$  = Variabel terikat, dihitung dari jumlah volume penjualan obat ethical,

$X_1$  = Variabel bebas dihitung dari jumlah variasi produk obat ethical.

$X_2$  = Variabel bebas dihitung dari jumlah kunjungan detailer

$X_3$  = Variabel bebas dihitung dari jumlah outlet

$\beta_0$  = Konstanta / Intersep.

$\beta_1$  = Koefisien regresi jumlah variasi produk baru.

$\beta_2$  = Koefisien regresi kunjungan detailer.

$\beta_3$  = Koefisien regresi jumlah outlet.

$\mu$  = Faktor kesalahan atau gangguan stokhastik.

Dasar pemilihan variabel-variabel tersebut diatas adalah sebagai berikut :

Variabel Terikat ( Tak Bebas )

Volume penjualan obat ethical (  $Y$  )

Untuk meningkatkan pangsa pasar terlebih dahulu harus meningkatkan volume penjualan, sedangkan peningkatan volume penjualan tersebut dipengaruhi oleh beberapa variabel bebas.

Variabel Bebas

Ketiga variabel bebas tersebut adalah merupakan elemen

dari bauran pemasaran ( produk, promosi & saluran distribusi ). Sedangkan elemen harga ( price ) tidak dilakukan analisis karena meskipun elemen harga secara umum mempengaruhi sales, namun dalam kenyataannya proses pemilihan obat ethical ditentukan oleh dokter bukan oleh pasien, sehingga elemen harga tidak perlu disertakan dalam model.

- Jumlah Variasi Produk Obat Ethical (  $X_1$  )

Semakin banyak variasi produk obat ethical ( produk baru, reformulasi dosis yang dilaunching ke pasar ) maka semakin leluasa para dokter dalam menulis resep obat hal ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan volume penjualan obat ethical.

- Jumlah kunjungan Detailer (  $X_2$  )

Kunjungan detailer ke tempat praktek dokter merupakan kegiatan pokok dari salah satu elemen marketing mix ( promosi ). Kunjungan yang efektif dalam arti jumlah maupun kualitas ke tempat praktek dokter sehingga dokter mau menulis resep obat sesuai yang ditawarkan oleh detailer akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan volume penjualan obat ethical.

- Jumlah Outlet ( Apotik / Apotik Rumah Sakit ) (  $X_3$  )

Bertambahnya jumlah outlet ( Apotik / Apotik Rumah Sakit ) yang menyediakan obat ethical akan sangat membantu para pasien yang sedang membutuhkan obat. Hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan volumen penjualan obat ethical.

Atas dasar hasil analisis regresi linear berganda tersebut diatas akan dapat diketahui masing-masing variabel bebas secara individual maupun simultan signifikan mempengaruhi variabel terikat ( Volume penjualan obat ethical ). Hal ini penting bagi manajemen untuk digunakan sebagai acuan dalam menentukan arah strategi pemasaran perusahaan dimasa mendatang.

## BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada tanggal 7 Maret 1863 di Semarang , seorang bernama Oei Tiong Ham mendirikan suatu perusahaan dengan nama NV Handel My Kian Gwan. Kemudian setelah Oei Tiong Ham meninggal oleh para ahli warisnya, NV Handel M.K.G. berubah menjadi Holding Company dengan nama Oei Tiong Ham Concern. Pada tahun 1961 harta kekayaan perusahaan tersebut diambil alih oleh negara Republik Indonesia berdasarkan keputusan Pengadilan Ekonomi Semarang No.32/1961/EKS tanggal 10 Juli 1961. Kemudian diperkuat oleh Keputusan Pengadilan Tinggi Ekonomi Semarang No.16/1961 P.T.Ek. Semarang tertanggal 20 Oktober 1962, serta Mahkamah Agung RI No. 5/KR/1963 tertanggal 27 April 1963. Sementara itu kegiatan perusahaan tetap berjalan seperti biasanya, dibawah pengawasan Menteri / Jaksa Agung.

Pada tahun 1964 Departemen Keuangan RI merubah bentuk perusahaan menjadi PT Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia. Perusahaan negara ini dibentuk untuk melanjutkan segala aktivitas usaha Oei Tiong Ham Concern. PT Rajawali Nusantara Indonesia didirikan berdasarkan Akte Notaris Ny. Adasidah Harapan, Jakarta, Nomor 5, Tanggal 12

Oktober 1964, yang kemudian diubah menjadi Akta Notaris Joeni Mulyani, Semarang, Nomor 26, Tanggal 30 Juni 1969 dan Nomor 17, Tanggal 16 Juli 1969. Pendirian badan hukum perusahaan negara ini telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman RI.No.J.A.S/98/2, Tanggal 20 Agustus 1969.

Pada tahun 1974 dengan dikeluarkannya UU No.6 Th.1968 tentang bentuk-bentuk Usaha Negara, disesuaikan bentuk hukumnya menjadi perusahaan perseroan (persero) dengan nama yang sama yaitu PT Rajawali Nusantara Indonesia ( Nusindo ). Perubahan bentuk badan hukum tersebut dilaksanakan dengan Akta Notaris Abdul Latief,SH, Jakarta, Nomor 178, Tanggal 17 Juni 1974 dan Nomor 91, Tanggal 21 Januari 1976. Kemudian diubah lagi dengan Akta Notaris Januar Tirta Atmadjaja, Semarang, Nomor 11, Tanggal 19 Agustus 1981 dan Nomor 42, Tanggal 27 September 1982. Perubahan badan hukum ini telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman RI.No.J.A.S/25/B, Tanggal 20 April 1972 dan U.C No.C24260-HTOI-04, Tahun 1983, Tanggal 3 Juni 1983.

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 3, Tahun 1983, tentang cara pembinaan dan pengawasan perusahaan jawatan (perjan), perusahaan umum (perum) dan perseroan, dilakukan penyesuaian / perubahan anggaran dasar perusahaan yang dilakukan dengan Akta Notaris

I. Fatimah S.I.T, Nomor 87, Tanggal 13 September 1983.

PT Rajawali Nusantara Indonesia merupakan perusahaan induk yang memiliki 100% saham dari sembilan anak perusahaan. Adapun anak-anak perusahaan dari PT Rajawali Nusantara Indonesia adalah :

1. PT Pabrik Gula Krebet Baru
2. PT Pabrik Gula Rejo Agung Baru
3. PT PIE Rajawali Nusindo
4. PT Apotik Bima
5. PT Perkebunan Karet Cileles
6. PT Perkebunan Karet Cimayak
7. PT Jasa Pelayanan Umum Mutiara Rajawali
8. PT Bandareksa Rajawali
9. PT Industrial Manajemen Company

Sebagai perusahaan induk, kegiatan utama adalah menetapkan kebijaksanaan umum bagi aktivitas usaha dari anak-anak perusahaannya. Direksi perusahaan induk juga duduk sebagai direksi anak-anak perusahaan. Pemilikan saham PT. PHAPROS dilakukan melalui anak perusahaan PT PIE Rajawali Nusindo yang mempunyai hubungan ekomonis dalam jalur usaha dengan PT PHAPROS.

Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 3, Tahun 1983 yang berdasarkan Surat Menteri Keuangan RI.No.S 236/MK011-1986, Tanggal 5 Maret 1986, maka pada tanggal 1 Mei 1986 PT Rajawali Nusantara Indonesia

telah mengadakan penyesuaian anggaran dasar dan permodalannya untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan efisiensi perusahaan, maka bersama dengan itu telah diadakan penggabungan / peleburan anak-anak perusahaan, antara lain PT Apotik Bima, PT Pelayanan Umum Mutiara Rajawali Nusindo dan PT Bandareksa Rajawali dilebur dalam PT PIE Rajawali Nusindo. Perkebunan Karet Cimayak dan Perkebunan Karet Cileles digabung menjadi satu.

PT PIE Rajawali Nusindo bertindak sebagai distributor tunggal untuk memasarkan produk-produk PT Phapros Semarang, juga memasarkan produk-produk PT Phapros di bawah lisensi Boehringer Mannheim GmbH West Germany and Lederle Laboratories Division U.S.A.

Dalam Anggaran dasarnya PT. Rajawali Nusindo mencantumkan tujuan perusahaan, yakni turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan, serta program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, serta pembangunan sektor pertanian, industri dan perdagangan pada khususnya. Untuk mencapai tujuan tersebut PT Rajawali Nusindo menjalankan usaha di bidang pengelolaan industri, perkebunan, perdagangan umum, perdagangan farmasi dan alat-alat kesehatan, pergudangan dan jasa keperantaraan asuransi, serta jasa lainnya di bidang pengelolaan / manajemennya dijalankan oleh PT IMACO, dibidang industri gula dijalankan oleh

PT Pabrik Gula Rejo Agung Baru, di bidang perkebunan dijalankan oleh PT Perkebunan Cimayak Cileles, di bidang perdagangan umum, perdagangan farmasi dan alat-alat kesehatan, pergudangan dan asuransi dijalankan oleh PT PIE Rajawali Nusindo.

Perusahaan berkantor pusat di Jakarta. Mempunyai 15 kantor cabang yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia, yaitu 4 kantor cabang di ibu kota propinsi di Jawa, 11 kantor cabang lainnya berada di Luar Jawa.

Total sales cabang Jawa rata-rata mencapai 69% dari total sales seluruh cabang. Total sales cabang Jawa yang tertinggi adalah cabang Surabaya 31%, berturut-turut cabang Semarang 29% (sebagai objek penelitian penulis), cabang Jakarta 21% dan cabang Bandung 19%.

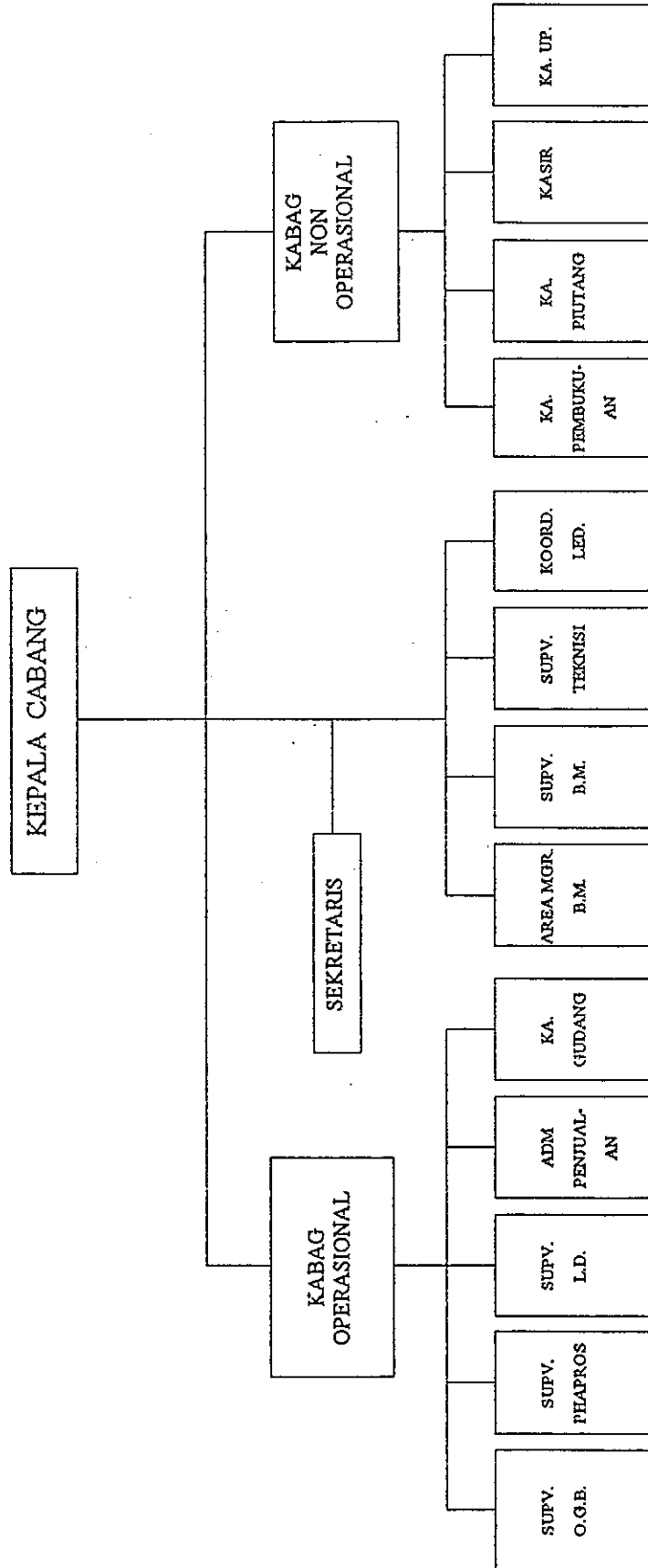
#### 4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan untuk pencapaian tujuan akhir dari organisasi. Dari struktur organisasi dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagian-bagian atau divisi yang ada di perusahaan serta fungsi, tanggung jawab dan wewenang setiap jabatan manajemen yang terlibat dalam operasi perusahaan.

Struktur organisasi PT Rajawali Nusindo Semarang, nampak pada gambar 4.1. halaman berikut

Gambar 4.1.

STRUKTUR ORGANISASI PT. RAJAWALI NUSINDO  
CABANG SEMARANG



SUMBER :  
PT. RAJAWALI NUSINDO  
SEMARANG

PT Rajawali Nusindo Semarang dipimpin oleh seorang kepala cabang yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi PT Rajawali Nusantara Indonesia ( RNI-Group ). Kepala Cabang membawahi dua kepala Bagian, masing-masing kepala Bagian operasional, Kepala Bagian Non Operasional dan Bagian Sekretariat. Selain itu kepala Cabang secara langsung membawahi 4 seksi, Kepala Bagian Operasional membawahi 4 seksi dan Kepala Bagian Non Operasional membawahi 4 seksi. Adapun pokok-pokok tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing fungsionaris tersebut dapat di lihat pada lampiran 2.

#### 4.3. Pemasaran.

##### 4.3.1. Produk yang dipasarkan

Selain memasarkan produk obat Phapros juga memasarkan produk obat Phapros dibawah lisensi Boehringer Mannheim, Lederle Laboratories, Lek Ljubljana, Trenka, dan obat untuk Hewan (Veterinary), sedang produk non obat yang dipasarkan adalah alat-alat kesehatan untuk keperluan rumah sakit dan untuk keperluan praktek para dokter.

##### - Item Produk Obat

Jumlah item produk obat yang dipasarkan oleh PT.Rajawali Nusindo Semarang meliputi 171 item obat yang terdiri:

- 70 item produk obat Phapros
- 64 item produk obat Generik berlogo Phapros
- 14 item produk obat hasil produksi Phapros dibawah lisensi Lederle Laboratories Division (USA)
- 14 item produk obat hasil produksi Phapros dibawah lisensi Boehringer Mannheim GmbH (Jerman)
- 8 item produk obat hasil produksi Phapros dibawah lisensi Lek Ljubljana (Slovenia).
- 1 item produk obat hasil produksi Phapros dibawah lisensi Trenka (Austria)

Secara umum produk obat yang dipasarkan oleh PT Rajawali Nusindo dapat diklasifikasikan menjadi dua golongan .

- Golongan 1 : produk obat Ethical (obat keras)
- Golongan 2 : produk obat OTC (Over The Counter)

Perbedaan antara kedua golongan obat tersebut terletak pada penggunaannya. Pada golongan 1 , penggunaannya diharuskan melalui resep dari dokter, karena diperlukan pemeriksaan dan diagnosis terhadap si penderita. Umumnya pembelian obat ini hanya dapat diperoleh di Apotik / Apotik Rumah Sakit. Sedangkan golongan 2, penggunaannya bebas tanpa melalui resep dokter. Golongan obat ini dapat diperoleh di toko - toko obat dan di apotik.

Untuk menyalurkan obat-obat tersebut kepada konsumen, PT Rajawali Nusindo Semarang menggunakan saluran distribusi : Phapros → Rajawali Nusindo Semarang → Apotik/Apotik Rumah Sakit → Konsumen.

Daerah pemasaran PT Rajawali Nusindo Semarang meliputi seluruh propinsi Jawa Tengah. Sasaran pasarnya adalah Instansi Pemerintah dan swasta.

#### 4.3.2. Pemasaran produk obat Ethical Phapros.

Dari 70 item produk obat Phapros yang dipasarkan oleh PT Rajawali Nusindo, 66 item termasuk klasifikasi obat ethical ( lampiran 3 ), sisanya 4 item termasuk klasifikasi obat OTC. Dalam memasarkan obat ethical peranan para dokter baik dokter umum maupun dokter spesialis memiliki peran bagi keberhasilan atau kegagalan sasaran pemasaran obat ethical karena pembelian obat oleh pasien tanpa disertai dengan resep dari dokter tidak akan dilayani oleh apotik.

Hasil penjualan obat ethical Phapros yang dilakukan oleh PT Rajawali Nusindo Semarang selama kurun waktu 1991-1995 nampak pada tabel 4.1. dan tabel 4.2. Sedangkan variasi jenis produk obat ethical yang dijual pada kurun waktu yang sama nampak pada tabel 4.3.

Tabel : 4.1

PT. PIE RAJAWALI NUSINDO SEMARANG  
PENJUALAN PRODUK ETHICAL

( Dalam Unit )

Tahun	TRIWULAN	Jumlah
1991	Triwulan I	100,173
	Triwulan II	110,252
	Triwulan III	89,673
	Triwulan IV	122,164
		422,262
1992	Triwulan I	136,632
	Triwulan II	127,408
	Triwulan III	108,667
	Triwulan IV	121,339
		494,046
1993	Triwulan I	171,773
	Triwulan II	140,765
	Triwulan III	98,616
	Triwulan IV	137,237
		548,391
1994	Triwulan I	163,794
	Triwulan II	152,737
	Triwulan III	130,269
	Triwulan IV	145,461
		592,261
1995	Triwulan I	204,066
	Triwulan II	167,228
	Triwulan III	117,155
	Triwulan IV	163,038
		651,487
	T o t a l	2,708,447

Sumber : PT. Rajawali Nusindo  
Semarang.

Tabel : 4.2

**PT. PIE RAJAWALI NUSINDO SEMARANG**  
**VARIASI JENIS PENJUALAN PRODUK ETHICAL**

( Dalam Unit )

Tahun	TRIWULAN	Jumlah	
1991	Triwulan I	53	Jenis
	Triwulan II	53	Jenis
	Triwulan III	51	Jenis
	Triwulan IV	54	Jenis
1992	Triwulan I	52	Jenis
	Triwulan II	53	Jenis
	Triwulan III	55	Jenis
	Triwulan IV	56	Jenis
1993	Triwulan I	54	Jenis
	Triwulan II	56	Jenis
	Triwulan III	56	Jenis
	Triwulan IV	58	Jenis
1994	Triwulan I	59	Jenis
	Triwulan II	61	Jenis
	Triwulan III	63	Jenis
	Triwulan IV	66	Jenis
1995	Triwulan I	61	Jenis
	Triwulan II	60	Jenis
	Triwulan III	64	Jenis
	Triwulan IV	66	Jenis

Sumber : PT. Rajawali Nusindo  
Semarang.

Tabel 4.3  
PT RAJAWALI NUSINDO SEMARANG DIVISI IMPOR DAN FARMASI  
DATA PENJUALAN PERIODE 1991 - 1995 ( Dalam Jutaan Rupiah )

PRODUK	1991	1992	1993	1994	1995	PROSENTASE			
	A	B	C	D	E	B:A	C:B	D:C	E:D
Phapros (Ethical)	2,350	2,960	3,523	4,227	4,988	126,00	119,00	120,00	118,00
Produk lainnya	3,336	4,104	4,842	5,859	7,031	123,00	118,00	121,00	120,00
Total	5,686	7,064	8,365	10,086	12,019	124,24	118,42	120,58	119,16

Sumber : Data PT. Rajawali Nusindo Semarang

#### 4.3.3. Kegiatan Promosi

##### a. Medical Representative / Detailer.

Sebagai ujung tombak untuk melaksanakan aktivitas pemasaran obat ethical sejumlah 66 item dipercayakan kepada 11 tenaga Medical Representative ( MR ) / detailer yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikendalikan oleh Team Supervisor yang terdiri dari seorang Senior Supervisor dan dua Supervisor, yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala bagian Operasional.

- Tugas utama dari M.R/detailer adalah mengunjungi dokter, memberikan informasi selengkapny mengenai

produk yang ditawarkan, sehingga para dokter bersedia menulis resep atas produk obat yang ditawarkan.

- Tugas yang kedua adalah berkunjung ke Apotik untuk meneliti dan memberikan informasi mengenai produk obat baru apakah telah tersedia di apotik yang bersangkutan, selain itu juga meminta informasi apakah dokter yang telah dikunjunginya telah menulis resep obat yang pernah ditawarkan.

Berhasil tidaknya tugas yang diemban oleh M.R/detailer sangat tergantung kepada penguasaan atas product knowledge, selling skill dan penampilan yang meyakinkan.

#### b. Wilayah tugas Medical Representative / Detailer

Wilayah tugas M.R/Detailer nampak pada gambar 4.2. Propinsi Jawa Tengah dibagi menjadi 4 Wilayah tugas masing-masing daerah Purwokerto, Tegal, Surakarta dan Semarang

- Tugas M.R.

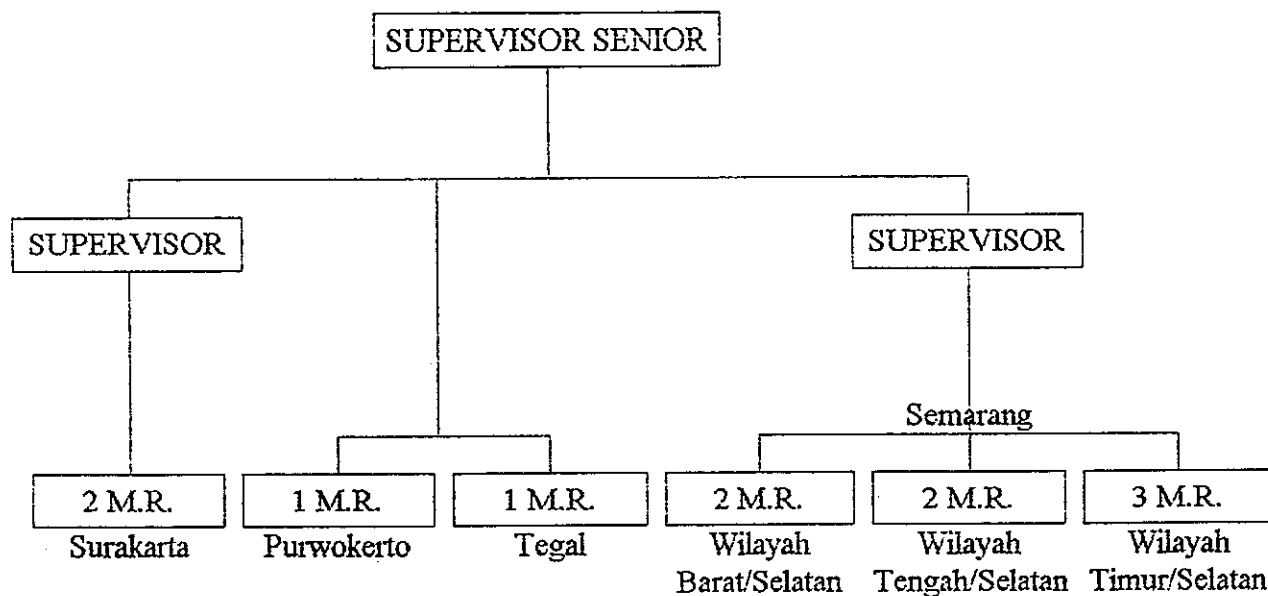
Untuk wilayah Surakarta ditugaskan 2 orang M.R.

"	"	Purwokerto	"	1	"	"
"	"	Tegal	"	1	"	"

Untuk wilayah Semarang ditugaskan 7 orang M.R.

Wilayah Semarang dibagi menjadi: wilayah Barat/Selatan  
wilayah Tengah/Selatan

Gambar 4.2.  
STRUKTUR ORGANISASI KERJA M.R. / DETAILER  
DAN SUPERVISOR



Sumber :  
PT. RAJAWALI NUSINDO  
SEMARANG

Wilayah Semarang dibagi menjadi: wilayah Timur/Selatan.

Wilayah barat/Selatan ditugaskan 2 orang M.R.

"	Tengah/Selatan	"	2	"	"
"	Timur/Selatan	"	3	"	"

- Tugas Supervisor

Wilayah Tegal & Purwokerto ditugaskan 1 orang Supervisor Senior.

Wilayah Surakarta ditugaskan 1 orang Supervisor.

Wilayah Semarang ,, 1 ,, supervisor.

### c. Kunjungan M.R.

Satu tenaga M.R. diharuskan memenuhi target kunjungan untuk setiap harinya mengunjungi 13 orang dokter dan 1 apotik. Kunjungan ini dibagi dua tahap, pada pagi hari target yang harus dicapai 5 orang dirumah sakit atau di poliklinik, dan pada malam harinya target yang harus dikunjungi sebanyak 8 orang dokter dan 1 apotik. Dengan demikian target yang harus dipenuhi selama 1 minggu jumlah dokter dan apotik yang dikunjungi oleh seorang tenaga M.R. = 5 hari x (13 dokter + 1 apotik) = 65 dokter dan 5 apotik. Dalam 1 bulan = 4 x (65 dokter + 5 apotik) = 260 dokter dan 20 apotik. Hasil kunjungan detailer ketempat praktek dan ke Apotik selama kurun waktu 1991-1995 nampak pada tabel 4.4

Tabel : 4.4

DATA KUNJUNGAN MEDICAL REPRESENTATIVE  
PT. RAJAWALI NUSINDO SEMARANG  
PERIODE 1991 S/D 1995

TAHUN	1991	1992	1993	1994	1995
Januari	1,994	3,110	3,448	2,505	4,576
Pebruari	2,744	4,499	3,768	2,616	5,029
Maret	2,444	4,077	4,099	3,349	4,899
April	2,958	2,857	2,907	2,693	2,586
Mei	2,971	2,747	2,997	2,891	3,199
Juni	2,830	2,593	3,254	2,614	3,373
Juli	2,702	2,965	2,203	3,236	2,021
Agustus	2,746	3,001	2,224	2,799	2,357
September	2,872	3,139	2,647	3,070	2,696
Oktober	2,986	2,513	3,012	2,500	3,042
Nopember	3,286	2,498	3,027	2,610	3,117
Desember	3,380	3,067	3,211	2,967	3,819
<b>TOTAL</b>	<b>33,911</b>	<b>37,067</b>	<b>36,797</b>	<b>33,850</b>	<b>40,714</b>
Medical Representative ( orang )	9	10	10	10	11

Sumber : PT Rajawali Nusindo.

1. Data-data kunjungan Medical Representative (MR) ke dokter-dokter, dan melakukan kunjungan ke apotik/rumah sakit dalam rangka survey, pengenalan obat baru.
  2. Pada tahun 1991 - jumlah MR = 9 orang  
           1992 - Jumlah MR = 10 Orang  
           1993 - Jumlah MR = 10 Orang  
           1994 - Jumlah MR = 10 Orang  
           1995 - Jumlah MR = 11 Orang
- Hari kerja per bulan = 20 hari

d. Kunjungan Supervisor.

Ditetapkan bahwa target kunjungan seorang Supervisor ke dokter dan ke Apotik untuk setiap harinya harus mencapai 3,5 kunjungan, sehingga selama 1 bulan = 20 hari kerja, jumlah kunjungan = 70 kunjungan.

Kunjungan bersama (joint visit) dengan 1 tenaga M.R untuk wilayah dalam kota, dilakukan 1 bulan 2x. Sedangkan joint visit untuk luar kota dilakukan 2 bulan sekali.

e. Dokter A, B dan C.

Yang disebut dengan dokter A (Brand of choice) adalah dokter yang mempunyai pasien lebih dari 20 orang, dan pilihan utama untuk setiap kasus yang bisa diterapi dengan produk obat Phapros, dokter tersebut memberikan menulis resep produk obat Phapros. Untuk itu M.R.diberi tugas tugas berkunjung ke dokter tersebut 1 bulan 2 x .

Dokter B (Causal user) adalah dokter yang mempunyai pasien kurang dari 20 orang yang kadang-kadang menulis resep produk obat Phapros. Dalam hal ini M.R.diberi tugas mengunjunginya 1 bulan sekali.

Sedangkan dokter C (Brand awareness) baru tertarik, belum pernah menulis resep produk obat Phapros, perlakuannya sama dengan dokter B.

f. Kegiatan Pertemuan.

1. Pertemuan berkala

Antara para M.R. dengan para Supervisor dilakukan pertemuan berkala setiap 2 minggu sekali, yang dibahas meliputi isi laporan dari masing-masing wilayah, evaluasi program dan diadakan test product knowledge supaya tidak lupa.

2. Pertemuan Nasional

Dilakukan setahun sekali, para M.R dan Supervisor seluruh cabang berkumpul untuk membahas dan mengevaluasi program kerja tahun berjalan .

g. Training M.R.

1. Training lokal

Training ini dilakukan setelah selesai tahap rekrutmen M.R. Training diadakan sendiri oleh para Supervisor dilingkungan Rajawali Nusindo dibawah pengawasan Kepala Bagian Operasional. Materi yang disajikan meliputi: product knowledge, selling skill dan aplikasi di lapangan.

2. Training Nasional

Training ini dilakukan oleh Marketing Manager Kantor Pusat Jakarta, biasanya tidak terprogram, bentuk training berupa simulasi.

#### h. Sales Promotion (Promosi Penjualan)

Dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan omzet penjualan produknya. Promosi penjualan yang dilakukan oleh PT Rajawali Nusindo antara lain:

Pemberian brosur yang berkaitan dengan produk obat, buku resep, alat tulis yang berlogo perusahaan.

Hadiah : baik untuk dokter maupun keluarganya, biaya seminar yang dilakukan oleh Rajawali Nusindo berkaitan dengan penjualan obat, dengan mengundang para dokter dan menjadi sponsor suatu simposium yang dilakukan oleh para dokter spesialis.

Pemberian Gimmick antara lain :

- Sabun cair
- Buku daftar pasien
- Tissue
- Stopmap
- Macam-macam mainan.
- Agenda tahunan, kalender dsb.

#### 4.3.4. Saluran Distribusi

##### a. Pengiriman Obat

Untuk menyalurkan obat sampai pada tujuannya, dalam hal ini ke tempat Apotik / Apotik Rumah Sakit, PT Rajawali Nusindo menggunakan sistim saluran distribusi-

nya: Phapros → Rajawali Nusindo ( Distributor ) → ke Apotik / Apotik Rumah Sakit → Pasien.

Penggunaan jalur pendek ini ( intensive Distribution ) agar penyaluran obat segera sampai pada tujuannya.

#### b. Salesman (Armada Penjualan)

Untuk menunjang keberhasilan tugas tugas M.R. maka peranan salesman tidak kalah pentingnya, jumlah salesman seluruhnya 6 orang.

Tugas pokok adalah mencari order penjualan obat ke seluruh outlet (apotik/ apotik rumah sakit) di Jawa Tengah, untuk itu para salesman secara periodik ( 1 minggu ) membuat laporan aktifitasnya kepada kepala bagian operasional. laporan meliputi :

- Jumlah apotik yang dikunjungi dan meminta order.
- Kegiatan pesaing.
- Beberapa komentar dan usulan.
- Laporan dibuat sekali seminggu.
- Melaksanakan tagihan.

#### c. Outlet

Data Outlet ( apotik / Apotik Rumah Sakit ) yang menyediakan obat ethical Phapros selama kurun waktu 1991-1995 nampak pada tabel 4.5.

Tabel : 4.5

PT. PIE RAJAWALI NUSINDO SEMARANG  
 JUMLAH OUTLET ( APOTIK/APOTIK RUMAH SAKIT )  
 YANG MENYEDIKAN OBAT PRODUK PHAPROS  
 PERIODE 1991 S/D 1995

Tahun	TRIWULAN	Jumlah Outlet
1991	Triwulan I	525
	Triwulan II	497
	Triwulan III	497
	Triwulan IV	420
1992	Triwulan I	520
	Triwulan II	521
	Triwulan III	497
	Triwulan IV	525
1993	Triwulan I	530
	Triwulan II	550
	Triwulan III	507
	Triwulan IV	511
1994	Triwulan I	530
	Triwulan II	540
	Triwulan III	497
	Triwulan IV	540
1995	Triwulan I	541
	Triwulan II	525
	Triwulan III	507
	Triwulan IV	535

Sumber : PT. Rajawali Nusindo  
Semarang.

## BAB V

### PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Titik berat pembahasan terutama diarahkan untuk menganalisis dan mendiagnosis strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT Rajawali Nusindo Semarang yang bertindak sebagai pengelola pasar dan sekaligus sebagai distributor tunggal obat ethical PT Phapros. Berdasarkan data-data penjualan obat ethical pada periode tahun 1991 - 1995 menunjukkan trend pertumbuhan yang sedang yaitu mencapai rata-rata 11,5 % pertahun. Angka pertumbuhan penjualan yang meningkat nampak pada tahun 1992 yaitu mencapai 17 %, sedangkan pada tahun 1993 dan 1994 angka pertumbuhan mengalami penurunan menjadi 11 % dan 8 % .

Sebagai instrumen analisis dan diagnosis atas strategi pemasaran yang diaplikasikan oleh PT Rajawali Nusindo pada periode 1991-1995 digunakan dua instrumen analisis, yaitu analisis SWOT dan analisis Statistik. Untuk itu diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

#### 5.1 Analisis SWOT

Pada dasarnya analisis SWOT merupakan alat analisis terhadap faktor-faktor / elemen-elemen yang

berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bisnisnya.

Faktor kekuatan sepenuhnya ada di dalam kendali manajemen akan memberikan impact yang positif bagi perusahaan sebaliknya, faktor kelemahan yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen tetapi tidak berhasil dikelola akan memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. Faktor peluang yang berada diluar kendali manajemen kemunculannya akan memberikan sukses bagi perusahaan dan sebaliknya faktor ancaman yang berada di luar kendali manajemen, tetapi bila muncul akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Analisis terhadap faktor yang ada dalam kendaali manajemen diformulasikan dalam matrix SAP ( Strategy Advantage Profile ).

Sedangkan analisis terhadap faktor yang berada di luar kendali manajemen diformulasikan dalam matrix ETOP ( Enveronmental Threat And Opportunity Profile ).

Hasil rangkuman dari kedua analisis tersebut dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi pemasaran perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam dan kondisi lingkungan bisnis dimasa depan yang penuh ketidakpastian ( Uncertainty ).

### 5.1.1. E T O P

Keberhasilan setiap perusahaan dalam melakukan aktivitasnya sangat ditentukan oleh kepekaan perusahaan tersebut terhadap perubahan lingkungan. Perubahan lingkungan eksternal bisa menjadi peluang bagi perusahaan, namun dapat pula menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan oleh karena itu perusahaan perlu melakukan analisis terhadap variabel peluang lingkungan maupun terhadap variabel ancaman lingkungan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Agar langkah-langkah analisis ETOP terhadap PT Rajawali Nusindo Semarang dapat menggambarkan perhitungan secara kuantitatif diperlukan data-data sebagai berikut :

1. Identifikasi elemen-elemen yang merupakan peluang / ancaman terhadap perusahaan.
2. Pemberian Bobot dari masing-masing elemen tersebut
3. Pemberian skala atas elemen-elemen tersebut
4. Mengalikan bobot dengan skala = nilai
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh elemen.

Dalam rangka menghilangkan unsur subyektifitas dari pemberian bobot dan penilaian setiap elemen maka dalam pemberian bobot serta penilaian masing-masing

elemen / variabel digunakan pendapat dari beberapa orang yaitu :

Kepala Cabang PT Rajawali Nusindo Semarang	=	1 orang
Kepala Bagian Operasional	,,	= 1 orang
Supervisor	,,	= 3 orang
Detailer / Medical Representatif	,,	= 11 orang
Kepala Cabang PT Kimia Farma Semarang	=	1 orang
Area Manajer PT Kimia Farma Semarang	=	1 orang

Pemberian bobot elemen peluang lingkungan dan elemen ancaman lingkungan nampak pada lampiran 4.

Elemen / variabel peluang lingkungan serta ancaman lingkungan terhadap PT Rajawali Nusindo Semarang dapat disajikan sebagai berikut :

#### 5.1.1.1. Elemen Peluang Lingkungan PT Rajawali Nusindo Semarang

- Tingkat pendapatan masyarakat, mempengaruhi kemampuan membayar harga obat yang relatif mahal.
- Jumlah dokter yang membuka praktek, meningkatkan penggunaan / pemakaian obat yang relatif mahal.
- Kebijakan pemerintah untuk menempatkan bidan di desa, permintaan obat menjadi meningkat karena persalinan melalui bidan.
- Kesadaran masyarakat, kecenderungan untuk berobat ke dokter makin meningkat karena tingkat pendidikan masyarakat meningkat.

#### 5.1.1.2. Elemen Ancaman Lingkungan PT Rajawali Nusindo Semarang

- Kebijakan Pemerintah Impor obat jadi, secara umum berpengaruh terhadap pemasaran pabrik farmasi nasional karena kebijakan tersebut akan membatasi ruang gerak pemasaran obat-obat domestik.
- Keberadaan para pesaing, persaingan yang semakin tajam dalam bidang mempromosikan produk obat baru maupun produk me\_too kepada dokter sangat gencar. Kondisi persaingan ini merupakan barrier (penghalang) bagi perusahaan dalam meningkatkan penjualan obat.
- Produk palsu, perusahaan tertentu membuat merk obat sama dengan yang asli, namun kualitas jauh dibawahnya, kondisi ini sangat dirasakan oleh perusahaan karena hasil penjualan menjadi berkurang.
- Produk Substitusi, seperti vitamin-vitamin, minuman yang berenergi untuk menambah tenaga dan memulihkan stamina yang menurun. Jenis produk obat ini banyak ditemui pada toko-toko obat maupun apotik. Pemakaiannya tanpa melalui resep dokter.

Daftar pertanyaan kepada responden nampak pada lampiran 5 sedang data kuantitatif dan informasi yang mendukung analisis atas elemen lingkungan eksternal

Nampak pada lampiran 6. Tahap berikutnya adalah membuat matrix peluang lingkungan ( Environmental Opportunity ) dan matrix ancaman lingkungan ( Environmental Threat ) berdasarkan data-data elemen eksternal yang ada.

Tabel 5.1  
Peluang Lingkungan ( Environmental Opportunity )  
PT RAJAWALI NUSINDO SEMARANG

No	Elemen Peluang Lingkungan	Bobot	Skala	Nilai
1	Pendapatan Masyarakat	0,30	5	1,50
2	Jumlah Dokter	0,25	4	1,00
3	Penempatan bidan di desa	0,10	1	0,10
4	Jumlah Penduduk	0,15	2	0,30
5	Kesadaran Masyarakat	0,20	3	0,60
		1,00		3,50

**KETERANGAN :**

Perhitungan bobot masing-masing elemen peluang lingkungan didapat angka relatif proporsional, sesuai dengan skor dari responden Rajawali Nusindo Semarang yang terdiri dari Kepala Cabang, Kepala Bagian Operasional, seorang Supervisor Kepala, 2 (dua) orang Supervisor, 11 (sebelas) detailer, Kepala Distributor PT Kimia Farma Semarang beserta 1 staf Marketing. Sedangkan perhitungan skala disesuaikan dengan prioritas atau urutan manfaat yang dihasilkan masing-masing elemen peluang terhadap kondisi pasar.

Tabel 5.2  
Ancaman Lingkungan ( Environmental Threat )  
PT RAJAWALI NUSINDO SEMARANG

No	Elemen Ancaman Lingkungan	Bobot	Skala	Nilai
1	Keberadaan Pesaing	0,30	5	1,50
2	Import Substitusi	0,25	4	1,00
3	Produk Obat Palsu	0,25	4	1,00
5	Peraturan Pemerintah ( Impor Obat Jadi )	0,20	3	0,60
		1,00		4,10

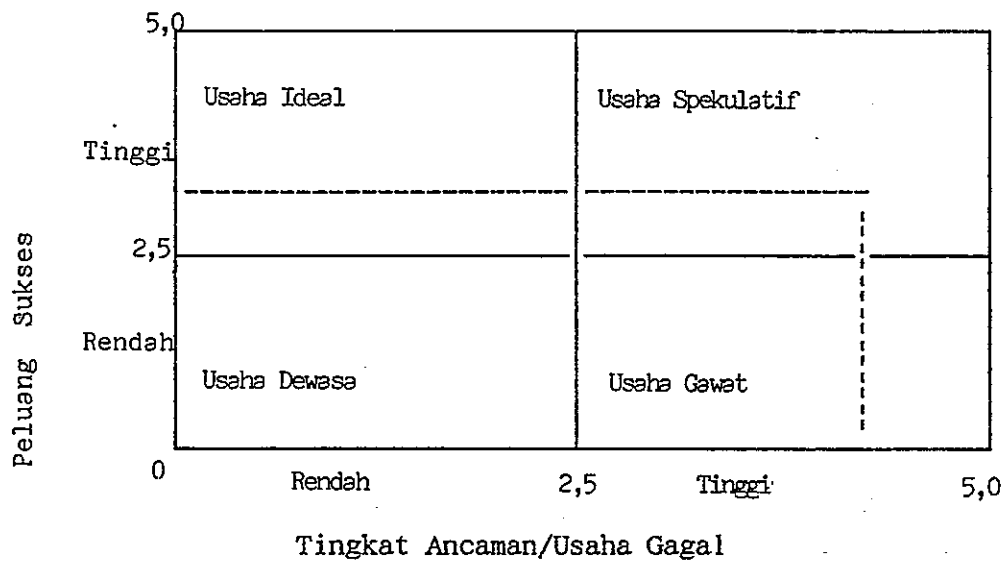
**KETERANGAN :**

Perhitungan bobot masing-masing elemen ancaman lingkungan didapat angka relatif proporsional, sesuai dengan skor dari responden dari Rajawali Nusindo Semarang yang terdiri dari Kepala Cabang, Kepala Bagian Operasional, seorang Supervisor Kepala, 2 (dua) orang Supervisor, 11 (sebelas) detailer, Kepala Distributor PT Kimia Farma Semarang beserta 1 staf Marketing. Perhitungan skala disesuaikan dengan urutan pengaruh ancaman masing-masing elemen terhadap pasar.

**5.1.1.3. Matrix ETOP**

Berdasarkan hasil analisis elemen peluang lingkungan dan ancaman lingkungan maka ETOP perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 5.1  
Matrik ETOP  
PT RAJAWALI NUSINDO SEMARANG



Dari matrix ETOP tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa posisi PT Rajawali Nusindo berada pada posisi usaha spekulatif artinya berada pada lingkungan eksternal pada tingkat ancaman maupun peluang yang tinggi.

Nampaknya ancaman yang perlu dicermati adalah keberadaan pesaing yang bereaksi cepat dalam meluncurkan produk baru maupun peluncuran obat me\_too dan beredarnya obat palsu yang cukup meresahkan perusahaan serta mulai masuknya obat jadi impor di pasar domestik. Namun di satu sisi masih terdapat peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan antara lain: pendapatan masyarakat yang meningkat disertai dengan kesadaran masyarakat cenderung

berorientasi kepada dokter mainded, selain itu meningkatnya jumlah penduduk serta bertambahnya jumlah bidan yang tersebar di Puskesmas merupakan peluang untuk meningkatkan volume penjualan. Setelah diketahui elemen-elemen peluang dan ancaman lingkungan perusahaan maka untuk mengetahui strategi perusahaan, langkah berikutnya adalah melakukan analisis faktor-faktor internal perusahaan.

#### 5.1.2. S A P

Teknik analisis profile keunggulan strategi ( Strategy Advantage Profile ) digunakan untuk mendapatkan gambaran posisi strategi perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal dengan membandingkan faktor kunci sukses perusahaan pesaing. Sebagai pesaing Rajawali Nusindo Semarang adalah PT Kimia Farma Cabang Semarang (Pesero)

Daftar pertanyaan kepada responden dan data empirik lingkungan internal nampak pada lampiran 7 dan lampiran 8.

Selanjutnya matrik SAP disusun berdasarkan hasil jawaban atas pertanyaan dari para responden yang meliputi elemen-elemen internal perusahaan sebagai berikut :

Tabel 5.3  
 Analisis Posisi Persaingan Strategis  
 PT RAJAWALI NUSINDO SEMARANG  
 Terhadap Pesaing :  
 PT KIMIA FARMA ( Pesero ) SEMARANG

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Nilai							B x N
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>I. Produksi</b>									
1. Kualitas Produksi	12				0				0
2. Pengembangan/variasi produk	10			-1					-10
3. Riset Pasar	3				0				0
4. Pangsa Pasar	6			-1					- 6
<b>II. Harga</b>									
- Jangka Waktu pembayaran	7					1			7
<b>III Promosi</b>									
1. Kunjungan Detailer ke dokter	11					1			11
2. Brosur/tulisan di majalah kesehatan	2			-1					-2
3. Seminar/Simposium untuk para dokter spesialis	4					1			4
4. Kualitas staf Wiraniaga ( termasuk pelatihan )	9						2		18
<b>IV. Distribusi</b>									
1. Outlet/Apotik	8			-1					-8
2. Delivery	1			-1					-1
<b>V. Citra Perusahaan</b>	5					1			5
	78	-234	-156	-78	0	78	156	234	18

Untuk menentukan posisi strategis PT Rajawali Nusindo Semarang, maka berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 5.3 posisi persaingan strategis perusahaan dapat ditentukan dengan menggunakan interval sebagai berikut :

NILAI	POSISI PERSAINGAN
-234 s/d -157	A V O I D
-156 s/d - 19	W E A K
- 78 s/d 0	T E N A B L E
1 s/d 78	F A V O R A B L E
79 s/d 156	S T R O N G
157 s/d 234	D O M I N A N T

Dengan nilai SAP sebesar 18 PT Rajawali Nusindo Semarang berada pada posisi persaingan FAVORABLE. Pada posisi ini PT Rajawali Nusindo Semarang mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu dan mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi di atas rata-rata.

Adapun elemen-elemen yang mendukung keunggulan posisi strategi bersaing Rajawali Nusindo terhadap pesaingnya yaitu PT Kimia Farma ( sesama pesero dengan PT Rajawali Nusindo ) adalah Staf dan para wiraniaga yang relatif loyal, dan trampil dalam menjalankan tugas-tugas lapangan. Selain itu jangka waktu pembayaran yang longgar yang diberikan oleh PT Rajawali kepada setiap apotik akan memberikan pengaruh yang positif

bagi apotik dalam mengatur posisi keuangannya.

Disamping itu citra perusahaan yang baik, merupakan salah satu elemen pendukung bagi keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktifitas bisnisnya.

Disisi lain elemen-elemen yang masih perlu mendapatkan perhatian bagi manajemen PT Rajawali Nusindo adalah jumlah variasi produk obat yang masih terbatas. Untuk itu pengembangan produk baru perlu ditingkatkan sejalan dengan peningkatan pangsa pasar yang nampak masih tertinggal dari para pesaingnya. Tidak kalah pentingnya adalah peningkatan sarana distribusi serta ketersediaan obat disetiap outlet sehingga kebutuhan pasien dapat dipenuhi pada setiap waktu.

#### 5.1.3. Matrix ETOP dan SAP

Setelah dapat menentukan ETOP dan SAP dari PT Rajawali Nusindo Semarang, rangkuman analisis posisi yang dibuat dapat disajikan dalam suatu matrix untuk menggambarkan alternatif kebijakan apa yang dapat disarankan kepada PT Rajawali Nusindo yang dinyatakan sebagai berikut:

Tabel 5.4.  
Matrix Posisi SWOT  
PT RAJAWALI NUSINDO SEMARANG

ETOP \ SAP	Ideal	Mature	Speculative	Trouble
Dominant Position	I	I	I	I
Strong Position	I	I	I	I
Favourable Position	I	I	I	D
Tenable Position	I	I	D	D
Weak Position		D	D	D
Avoid Position	D	D	D	D

Sesuai dengan matrix posisi SWOT PT Rajawali Nusindo Semarang terletak pada posisi dengan tanda I (Invest ) yaitu posisi yang mempunyai alternatif strategi yang lebih banyak, sehingga bagi PT Rajawali Nusindo masih mungkin untuk mengembangkan perusahaan melalui strategi peluncuran produk obat ethical baru sebagai langkah awal untuk meningkatkan pangsa pasar dan sekaligus melakukan antisipasi terhadap strategi pesaing yang semakin tajam.

## 5.2. Analisis Statistik

Untuk mengetahui pengaruh secara significant masing-masing variabel bebas yang terdiri dari jumlah variasi produk obat ethical, jumlah kunjungan detailer dan jumlah outlet dengan variabel terikatnya yaitu volume penjualan obat ethical, digunakan analisis statistik dengan model regresi sebagai berikut :

$$\ln.Y = \beta_0 + \beta_1 \ln X_1 + \beta_2 \ln X_2 + \beta_3 \ln X_3 + \mu$$

Y = sebagai variabel terikat adalah jumlah volume penjualan.

Sedangkan variabel bebasnya masing-masing :

$X_1$  = Jumlah variasi produk obat ethical

$X_2$  = Jumlah kunjungan detailer

$X_3$  = Jumlah outlet ( tersedianya obat ethical )

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda dapat diketahui koefisien regresi dari masing-masing variabel seperti nampak pada lampiran 9 dan dapat disajikan sebagai berikut :

$$Y = -19,3262 + 1,6954 X_1 + 0,5555 X_2 + 3,0620 X_3$$

$$SE = \quad \quad \quad ( 0,2943 ) \quad ( 0,0966 ) \quad ( 0,5404 )$$

$$t = \quad \quad \quad ( 5,760 ) \quad ( 5,753 ) \quad ( 5,667 )$$

$$F \text{ hitung} = 52,316$$

$$R^2 = 0,9075$$

$$\text{Durbin Watson Test} = 2,2815$$

#### a. Uji Multikolinearitas dan Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi kemungkinan adanya multikolinearitas dan autokorelasi maka berdasarkan hasil perhitungan regresi seperti nampak pada lampiran 10, dapat dijelaskan bahwa model regresi tersebut tidak mengandung adanya multikolinearitas, dan juga setelah dilakukan uji Durbin-Watson tidak ada autokorelasi, dengan demikian memenuhi asumsi klasik untuk regresi.

#### b. Analisis Regresi Linear Berganda

Dari hasil perhitungan regresi diperoleh  $R^2$  ( Koefisien Determinasi ) sebesar 0,9075 cukup tinggi yang berarti variabel bebas yang terdiri dari jumlah variasi produk, jumlah kunjungan detailer dan jumlah outlet mampu menjelaskan variabel terikatnya yaitu volume penjualan. Adapun pengaruh dari tiap-tiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Elastisitas variabel jumlah variasi produk sebesar 1,6954% diartikan bahwa setiap penambahan jumlah variasi produk sebesar 1% akan menambah volume penjualan sebesar 1,6954% dan sebaliknya, setiap pengurangan jumlah variasi produk sebesar 1% akan mengurangi volume penjualan sebesar 1,6954%.
- Elastisitas variabel kunjungan detailer sebesar 0,5555% diartikan bahwa setiap penambahan jumlah

kunjungan detailer sebesar 1% akan menambah volume penjualan sebesar 0,5555% dan sebaliknya setiap pengurangan 1% jumlah kunjungan detailer akan mengurangi volume penjualan sebesar 0,5555% ( kurang efektif ).

- Elastisitas variabel outlet sebesar 3,0620% diartikan bahwa setiap penambahan jumlah outlet 1% akan menambah volume penjualan sebesar 3,0620% dan sebaliknya setiap pengurangan jumlah outlet sebesar 1% akan mengurangi volume penjualan sebesar 3,0620%.

Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut secara significant masing - masing berpengaruh terhadap volume penjualan. Variabel outlet secara significant mempunyai pengaruh yang efektif terhadap volume penjualan, berikutnya adalah variabel variasi produk menyusul variabel kunjungan detailer. Oleh karena itu dalam menyusun formula strategi pemasaran ketiga variabel tersebut tetap menjadi perhatian yang serius bagi manajemen. Prioritas utama adalah mengembangkan strategi produk baru selanjutnya, didukung dengan strategi pelayanan cepat berupa penambahan jumlah outlet dan diikuti dengan strategi kunjungan detailer yang lebih efektif.

Atas dasar hasil analisis regresi tersebut dapat

disimpulkan pula bahwa hipotesis 1 yaitu makin bertambahnya jumlah variasi produk obat ethical maka akan mendukung bertambahnya volume penjualan obat ethical, dapat diterima. Demikian pula hipotesis 2, jika efektifitas kunjungan detailer ke tempat praktek dokter ditingkatkan maka akan mendukung peningkatan volume penjualan obat ethical juga dapat diterima dan hipotesis 3 bahwa makin bertambahnya outlet tempat tersedianya obat ethical akan mendukung peningkatan volume penjualan obat ethical dapat diterima.

### 5.3. Formulasi Strategi Pemasaran

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan analisis statistik regresi yang telah diuraikan dimuka, implikasi manajerial untuk memprediksi kondisi PT Rajawali Nusindo dimasa mendatang perlu disusun suatu formulasi strategi pemasaran sebagai berikut:

#### a. Strategi Pengembangan Produk

- Taktik : - Variasi Produk Obat Ethical
  - Tenaga Penelitian dan Pengembangan
  - Tim Pengembangan Produk Baru
  - Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri

- Variasi Produk Obat Ethical

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi persaingan strategis perusahaan atas elemen variasi produk ternyata masih lemah. Disisi lain atas dasar hasil analisis regresi menunjukkan bahwa secara significant perubahan variasi produk berpengaruh positif terhadap volume penjualan sangat besar. Oleh karena itu untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan sekaligus mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam, maka strategi pengembangan produk baru sebagai upaya untuk menambah jumlah variasi produk perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar bagi manajemen.

- Tenaga Penelitian dan Pengembangan

Membuat formulasi produk obat baru atau mereformulasi produk obat lama bukan pekerjaan yang mudah dilaksanakan, untuk itu diperlukan ketekunan, keahlian dan motivasi yang tinggi bagi tenaga penelitian dan pengembangan. Mengingat pentingnya pengembangan produk baru maka evaluasi serta kajian yang lebih mendalam atas kondisi tenaga penelitian dan pengembangan produk perlu mendapatkan prioritas utama bagi manajemen. Pada dasarnya penambahan tenaga baru bukan merupakan suatu pemborosan sepanjang dapat memberikan manfaat yang optimal. Mempersiapkan tenaga penelitian dan pengemb-

gan baik dalam jumlah dan mutu yang handal, sebenarnya cukup beralasan karena selain untuk mengantisipasi kondisi pasar persaingan obat yang semakin ketat juga untuk mempersiapkan lebih dini guna menghadapi perdagangan bebas ASEAN dalam waktu yang tidak lama lagi.

- Team Pengembangan Produk Baru ( TP2B )

Untuk memperkuat posisi Team Pengembangan Produk Baru yang sudah ada perlu dilibatkan para supervisor dari cabang-cabang Jakarta, Bandung, Semarang dan Surabaya, karena para supervisor tersebut mengetahui secara nyata tentang kondisi pasar yang ada. Dengan demikian dapat memberikan input ( masukan ) tambahan bagi pengembangan produk baru.

- Kerjasama dengan Perguruan Tinggi Negeri

Untuk mempercepat pengembangan produk baru, proses negoisasi kerjasama dengan pakar farmasi dari perguruan tinggi negeri hendaknya dapat segera terealisasi. Proyek ini sangat penting selain untuk memperkuat daya saing juga untuk mengantisipasi kondisi bisnis farmasi dimasa mendatang.

#### b. Strategi Penjualan Kredit

- Taktik : - Jangka Waktu Pembayaran

Jangka waktu pembayaran dari hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa harga khususnya penetapan jangka waktu pembayaran yang longgar ( 1 1/2 - 2 bulan ), yang diberikan kepada apotik dan ternyata lebih baik dibanding pesaing, hendaknya tetap dipertahankan.

#### c. Strategi Peningkatan Kemampuan dan Ketrampilan Pemasaran

- Taktik : - Pelatihan para detailer / Medical Representative
  - Pertemuan Rutin
  - Pendekatan kepada Dokter
- Training ( Pelatihan ) Detailer / MR.

Hasil regresi menunjukan bahwa promosi yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal aktivitas kunjungan detailer kepada dokter secara significant mempunyai pengaruh yang positif terhadap penjualan obat ethical. Untuk mendukung tercapainya sasaran strategi pengembangan produk baru, kualitas kunjungan para detailer ke tempat praktek dokter harus ditingkatkan yaitu melalui pelatihan khususnya mengenai product Knowledge dan selling skill. Pada pertemuan tertentu hasil pelatihan yang didapat oleh para detailer/M.R. diperagakan di

depan sesama detailer, para supervisor dan pimpinan lainnya. Bila ada kekurangan dalam peragaan dapat disempurnakan lagi. Maksud dari peningkatan pelatihan ini agar para detailer dalam memberikan informasi kepada para dokter dapat diterima secara jelas dan benar sehingga para dokter lebih yakin akan khasiat obat yang ditawarkan dan mau menulis resep obat tersebut.

- Pertemuan Rutin

Hasil laporan yang dibuat masing-masing detailer / Medical Representative setiap minggu perlu ditindaklanjuti dengan mengadakan pertemuan rutin 1-2 minggu sekali untuk :

1. Saling berkomunikasi membagi pengalaman antar sesama detailer/medical representative.
2. Masing-masing detiler diminta melaporkan kesulitan yang dihadapi di lapangan, dan sesama detailer diberikan kesempatan untuk menanggapi, barangkali bisa membantu memecahkan kesulitan. Bila idenya bisa terpakai maka kepercayaan diri makin bertambah dan akan berdampak positif bagi kariernya.

- Pendekatan Kepada Dokter

Ketergantungan pemasaran obat ethical kepada

para dokter sangat besar. Bila beberapa dokter tidak menulis resep obat ethical tertentu akan berpengaruh negatif terhadap penjualan obat tersebut. Oleh karena itu membina kedekatan atau keakraban dengan para langganan ( Customer Intimacy ) seperti yang diungkapkan oleh Michael Tracy & Fred Wieserman dalam bukunya : The Discipline of Marketing Leaders perlu mendapatkan perhatian yang besar bagi manajemen dalam menyusun formulasi strategi pemasarannya.

#### d. Strategi Pelayanan Cepat

- Taktik : - Penambahan Outlet Apotik.
- Penambahan Armada Angkut
  
- Outlet / Apotik

Dari hasil regresi menunjukkan bahwa variabel outlet secara significant mempunyai pengaruh positif terhadap volume penjualan obat ethical. disisi lain posisi persaingan strategik variabel outlet nampak kalah selangkah bila dibandingkan dengan posisi pesaing. Hal yang mencolok adalah kepemilikan outlet/apotik oleh Rajawali Nusindo di seluruh Jawa Tengah hanya 2 apotik yaitu di kota Semarang. Sedangkan pesaingnya dalam hal ini Kimia Farma memiliki apotik hampir disetiap daerah TK II di Jawa Tengah. Kondisi yang timpang

ini tentu tidak dapat dibiarkan berlanjut, manajemen harus memperhatikan secara serius dan segera mengambil langkah-langkah perbaikan. Kepemilikan outlet/apotik yang tersebar di daerah merupakan salah satu penjamin ketersediaan obat sehingga setiap pasien yang membutuhkan obat dengan mudah dapat terpenuhi. sehubungan dengan hal tersebut kebijakan distribusi yang telah diterapkan oleh perusahaan selama ini perlu dilakukan revisi sejalan dengan peraturan Menkes No.922/Menkes/Per/X/93 tentang kemudahan izin pendirian apotik maka peluang ini harus dimanfaatkan oleh Rajawali. Dengan mendasarkan pada azas manfaat dan biaya ( Cost and Benefit Ratio ) perlu disusun strategi baru tentang rencana pengembangan apotik baru di daerah-daerah yang potensial dan secara ekonomis melalui studi kelayakan memberikan hasil positif bagi perusahaan dan keberadaan apotik di daerah tertentu berfungsi sebagai halangan masuk ( entry barrier ) bagi pesaing.

- Armada Angkutan

Hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi pesaing strategi dalam hal angkutan obat ke daerah tertentu di Jawa Tengah, masih kalah dengan pesaing, dalam hal ini pesaing menggunakan alat angkut sendiri, sedangkan pihak Rajawali pengangkutan obat ke seluruh

daerah Jawa Tengah mengandalkan pada angkutan pihak ketiga. Untuk itu perlu dipertimbangkan kebijakan baru tentang angkutan obat ke daerah yang mempunyai kontribusi penjualan yang tinggi dengan menggunakan angkutan sendiri, sehingga kecepatan, ketepatan sampai pada tujuan lebih mudah diatur dan dikendalikan, selain itu memperkecil resiko kerusakan dalam perjalanan.

## BAB VI

### PENUTUP

#### 6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis strategi pemasaran obat ethical oleh PT Rajawali Nusindo Semarang dapat ditarik suatu kesimpulan dan saran untuk pengembangan strategi pemasaran perusahaan dimasa mendatang sebagai berikut :

1. Mengenali peluang dan ancaman lingkungan melalui analisis elemen peluang lingkungan ( EOE ) dan analisis elemen ancaman lingkungan ( ETE ) menunjukkan bahwa ETOP PT Rajawali Nusindo Semarang berada pada posisi spekulatif.
2. Untuk mendapatkan gambaran posisi strategi perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor kunci sukses internal dengan membandingkan faktor kunci sukses perusahaan pesaing, digunakan tehnik analisis strategi advantage profile (SAP), hasil analisis menunjukkan bahwa PT Rajawali Nusindo Semarang berada dalam posisi persaingan aman (Favourable).
3. Atas dasar kedua analisis ( SAP & ETOP ) diatas posisi perusahaan terletak pada posisi dengan tanda I ( Invesment ) yang berarti PT Rajawali masih banyak mempunyai alternatif pengembangan perusahaan.

4. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi persaingan strategi perusahaan atas produk yang elemennya terdiri dari pengembangan produk / jumlah variasi produk dan pangsa pasar masih kalah unggul dibandingkan dengan pesaing. Disamping itu variable outlet dan delivery juga masih kalah unggul bila dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan variabel harga dan promosi ( elemen kunjungan detailer, simposium / seminar para dokter dan pelatihan wira-niaga ) masih unggul dibandingkan dengan pesaing.
5. Untuk memperkuat hasil analisis, selain analisis SWOT digunakan analisis statistik dengan menggunakan model regresi linear berganda. Sebagai variabel terlihat ( Y ) adalah volume penjualan obat ethical, sedangkan variabel bebas terdiri dari: Variabel jumlah variasi produk (  $X_1$  ), variabel kunjungan detailer (  $X_2$  ) dan variabel jumlah Outlet (  $X_3$  ).
6. Hasil regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas tersebut diatas secara signifikan masing-masing mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikatnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1,2 dan 3 yang dibuat pada bab III dapat diterima.

## 6.2. SARAN

1. Atas dasar hasil analisis SWOT maupun analisis

regresi maka strategi pengembangan produk sebagai upaya untuk meningkatkan pangsa pasar dan sekaligus untuk mengantisipasi persaingan yang semakin tajam harus dikembangkan dan disempurnakan.

2. Peningkatan promosi khususnya peningkatan efektivitas kunjungan para detailer, pelatihan secara berkesinambungan serta pendekatan kepada para dokter yang terarah ( customer intimacy ) sangat diperlukan guna mendukung keberhasilan peluncuran produk baru.
3. Kebijakan harga khususnya kelangsungan jangka waktu pembayaran selama 1-2 bulan yang diberikan kepada apotik pelanggan hendaknya tetap dipertahankan.
4. Pengembangan apotik baru perlu segera direalisasikan guna menjamin ketersediaan obat di apotik sehingga kebutuhan pasien dengan mudah dapat digunakan. Selain itu untuk mempercepat serta mengurangi resiko kerusakan dalam perjalanan, perusahaan perlu memiliki angkutan sendiri, khususnya untuk daerah tertentu yang mempunyai distribusi penjualan obat yang besar.
5. Kontrol yang merupakan rangkaian dari manajemen untuk mencapai sasarnya perlu ditindaklanjuti. Oleh karena itu kontrol yang sudah dilakukan oleh manajer terhadap petugas lapangan masih perlu ditingkatkan sehingga benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Biggadike, Ralph E; 1976. *Entry Strategy and Performance*.  
Cambridge, MA; Harvard University Press.
- Booz, Allen, and Hamilton; 1982, *New Product Management  
For The 1980's*. New York: Booz, Allen & Hamilton
- Calantone, Roger, and Robert G. Cooper; 1981, "New Product  
Scenarios : Prospects for Success ", *Journal of  
Marketing* 45:48-60.
- Glen.L.Urban; Steven.H.Star; 1991. *Advanced Marketing  
Strategy. Phenomena, Analysis and Decisions*.  
Prentice-Hall International Inc.
- Glen.L.Urban; J.R.Hauser, 1993. *Design And Marketing of  
New Product*.
- Gul Butaney and Lawrence H.Wortzell; 1988 "Distributor  
Power Versus Manufacturer Power. The Customer  
Role" *Journal of Marketing* ; 52-63.
- Gujarati Daniodar (1988) : *Basic Econometrics*, MC Graw-  
Hill, Inc.
- Gunawan Pranoto, Dirut. Perum. Indonesia Farma; *Varia  
Farmasi*; 1995. No 94, Tahun XIV.
- Jakki Mohr and John R. Nevin; 1990 " *Communication  
Strategies in Marketing Channels : A Theoreti-  
cal Perspective*". *Journal of Marketing* : 36-51.
- Jain-Subhash.C; 1993 : *Marketing Planning & Strategy*;  
South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio.
- Louis P. Bucklin; 1993 " *Retail Strategy and the Clasi-  
fication of Comsumer Goods*". *Journal of Market-  
ing*; 50-55. Published by the American Marketing  
Association.

Lad Kuzela; 1982, " Slicing Cost With Smarter Selling"

Industry Week : 59-61.

Philip Kotler; 1991, Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Edisi keenam.

Robinson, William T. and C. Fornell, 1985, " The Sources of Marketing Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries" Journal Of Marketing Research 22: 297-304.

Rajawali Nusindo, 1995. Laporan Penjualan Obat Ethical Tahun 1995.

Wind, Mahajan, J.L. Bayless : 1990. The Role of New Product Model in Supporting and Improving the New Product Development Process: Some Preliminary Results.