

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

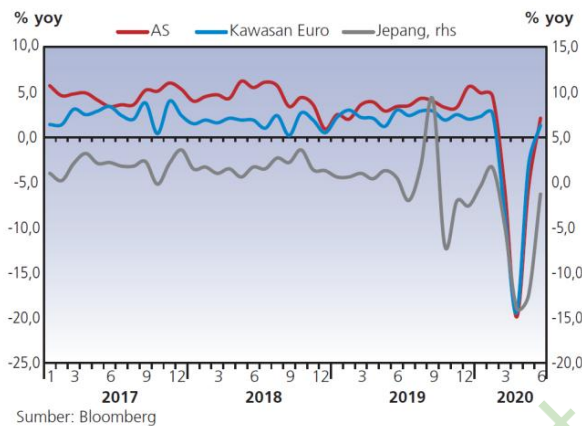
Pandemi Covid-19 menyebar ke seluruh dunia dalam waktu yang singkat, hanya dalam hitungan bulan telah menjalar ke ratusan negara lintas benua. Pada kuartal pertama tahun 2020, setidaknya penyakit ini sudah menjangkiti 3,5 juta penduduk dari 210 negara dan harus menjalani perawatan di rumah sakit atau menjalani isolasi mandiri., bahkan lebih dari 250 ribu penduduk meninggal di rumah sakit dikawasan Asia, Amerika, Australia, Afrika. Penyakit ini menyebar begitu cepat sehingga pada kuartal ke 3 tahun 2020 kasus Covid – 19 telah mencapai 25 juta kasus dan 850 ribu lebih kematian di 213 negara.

Pandemi juga telah berdampak luar biasa bagi perekonomian dunia dan berdampak pada hampir semua negara. Bahkan Negara dengan perekonomian yang kuat seperti Singapura, Korea Selatan, Jepang, AS, Selandia Baru, Inggris, Perancis pun sudah merasakan terjadinya resesi ekonomi. Imbas pandemi juga dialami Indonesia, dalam dua kuartal berturut-turut di 2021 pertumbuhan ekonomi nasional mengalami kontraksi hingga - 5,32%.

Untuk mencegah, atau setidaknya menekan, laju penularan di sejumlah negara terdampak telah melakukan upaya lockdown, karantina wilayah, hingga pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Sejumlah penerbangan dihentikan pada banyak negara. Transportasi darat dan laut juga dibatasi. Sejumlah industri berhenti berproduksi. Pergerakan manusia juga dicegah antar negara, antar provinsi, antar wilayah kabupaten dan kota terdampak. Kondisi ini membuat supply chain global dan aktivitas ekonomi ikut terdampak.

Dengan adanya pembatasan aktivitas penduduk dunia, maka hal ini turun mengakibatkan aktivitas konsumsi dan produksi global secara umum mengalami penurunan, hal ini disebabkan daya beli yang menurun, kepercayaan konsumen yang lemah dan sebagian menahan pembelanjaan. Fakta diatas digambarkan dengan grafik berikut ini :

Gambar 1.1 Retail Sales Negara Maju



Sumber: Bloomberg, 2020

Pada kuartal pertama tahun 2020 sejak pandemi mewabah keseluruh dunia, terlihat menurut grafik diatas, terjadi penurunan sales yang sangat signifikan dan terendah di bulan April 2020. Terjadi perbaikan karena adanya stimulus ekonomi yang diberikan pemerintah masing-masing negara. Penurunan daya beli yang mengakibatkan sales pada retail menurun dengan drastis juga terjadi di negara-negara berkembang seperti tampak pada grafik berikut :

Gambar 1.2 Retail Sales Negara Berkembang



Sumber: Bloomberg, 2020

Pukulan telak terhadap ekonomi global merata hampir pada semua negara di dunia, baik Negara berkembang maupun Negara maju. Pada negara-negara yang memberi stimulus ekonomi dan mulai membuka kegiatan ekonomi dengan cara

melonggarkan aktivitas penduduk dan mobilitas penduduk, termasuk mulai memperbolehkan pabrik-pabrik beroperasi walaupun belum 100%, itu memunculkan geliat ekonomi dan meningkatkan daya beli dan aktivitas retail sehingga ekonomi mulai membaik namun belum mengembalikan ekonomi seperti kondisi sebelum covid-19. Pukulan efek pandemi mempengaruhi semua aspek kehidupan, dimulai dengan aspek ekonomi yang terpukul sangat kuat, karena adanya pembatasan di mobilitas pekerjaanya juga ketidakpastian yang memicu orang menahan pembelian, sehingga roda ekonomi tidak berputar dengan baik. Banyak pabrik-pabrik berhenti beroperasi atau mengurangi waktu operasinya, sehingga banyak perusahaan harus mengurangi jumlah pekerjaanya yang mengakibatkan jumlah pengangguran di seluruh dunia meningkat.

Dengan kondisi perlambatan pertumbuhan ekonomi global diproyeksikan sebesar -4,9% pada tahun 2020. Lebih rendah 1,9 poin di bawah perkiraan *World Economic Outlook* (WEO) April 2020 yang dikeluarkan oleh *International Monetary Fund* (IMF). Pandemi Covid-19 berdampak lebih buruk pada aktivitas pada paruh pertama tahun 2020 daripada yang diproyeksikan oleh para ahli, dan pemulihannya diproyeksikan lebih lambat dari pproyeksi sebelumnya. Berikut proyeksi ekonomi dunia pada 2020 :

Gambar 1.3 Data *World Economic Outlook* bulan Juni

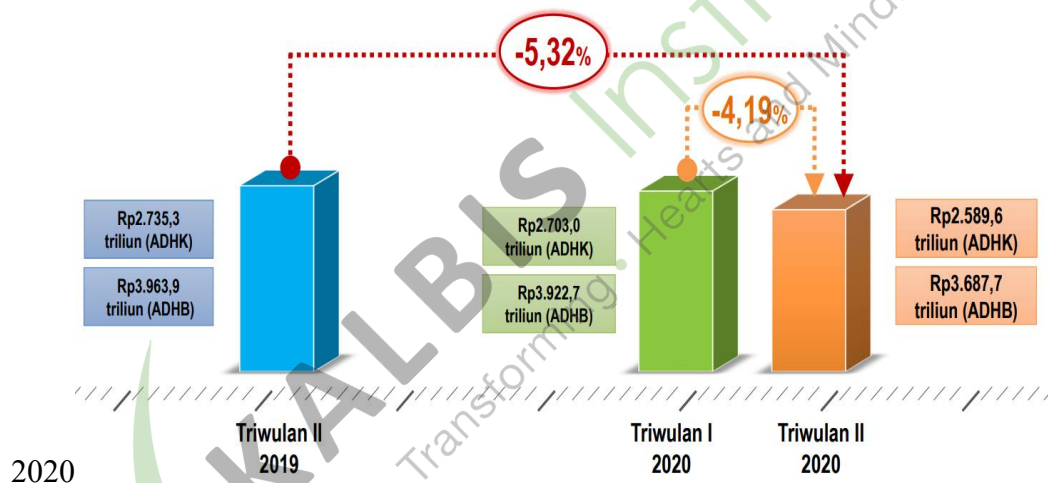


Sumber : World Economic Projection Data IMF, 2020

Menurut IMF, kontraksi ekonomi dunia disumbang dengan tingginya kontraksi ekonomi di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Jerman,

Perancis, Italia, Spanyol, Jepang, Inggris dan Kanada hingga -8.0% dan negara-negara ekonomi berkembang seperti China, India, ASEAN-5, Rusia, Brazil, Meksiko, Saudi Arabia, Nigeria, Afrika Selatan yang berkontraksi -3.0% dan diprediksi akan mulai mengalami perbaikan ekonomi di tahun 2021. Indonesia yang merupakan salah satu negara dalam ASEAN-5 (terdiri dari Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand), juga diproyeksikan akan mengalami perlambatan pertumbuhan ekonomi. Dari berita statistik yang dikeluarkan oleh Badan Statistik Nasional pada 5 Agustus 2020, menunjukkan data bahwa ekonomi Indonesia mengalami perlambatan. Produk Domestik Bruto Indonesia mengalami kontraksi yang cukup dalam seperti pada grafik :

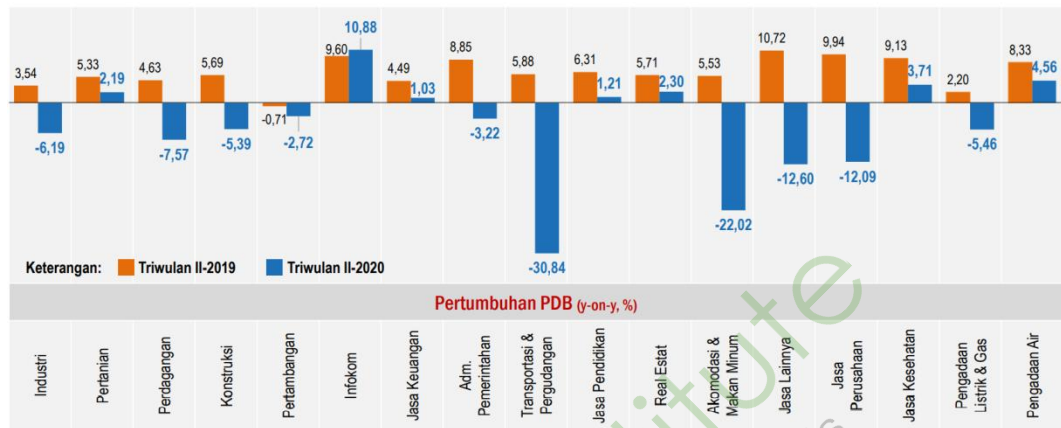
Gambar 1.4 Laju Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Indonesia di



Sumber : BPS, 2020

Dari grafik terlihat, ekonomi Indonesia mengalami tekanan yang cukup signifikan hingga -5,32% secara *y to y* dari triwulan II 2019 terhadap triwulan II 2020, begitu juga dari Q1 2020 terhadap Q2 2020 mengalami kontraksi sebesar -4,19%. Ini dipicu adanya ketidak pastian ekonomi dan kondisi kesehatan dengan terus makin meluasnya pengaruh virus Corona terhadap kesehatan, sehingga penduduk lebih mengurangi konsumsi dan menjaga kondisi keuangannya. Hal ini diperburuk dengan kondisi pembatasan sosial berskala besar. Jika dilihat lebih dalam lagi, maka pengaruh penurunan ekonomi yang tergambar pada PDB terjadi pada sektor – sektor berikut :

Gambar 1.5 Pertumbuhan Produk Domestik Bruto menurut Lapangan Usaha
(Triwulan II 2020 Y on Y -5,32%)



Sumber : BPS, 2020

Banyak bidang usaha yang mengalami penurunan tajam, meskipun masih ada bidang usaha yang tumbuh positif seperti bidang usaha infokom, namun hampir semua bidang usaha mengalami penurunan, meskipun pada beberapa bidang usaha masih positif walaupun mengalami penurunan, seperti bidang pertanian, jasa keuangan, pendidikan, properti, pengadaan air dan jasa kesehatan. Bahkan bidang usaha jasa kesehatan yang sempat dianggap akan mengalami kenaikan yang signifikan karena adanya pandemi, terlihat terkoreksi pertumbuhannya -5,42 y on y dari Q II 2019 terhadap Q II 2020, meskipun masih ada nilai pertumbuhan 3,71% di Q II 2020 terhadap 9,13% di Q II 2019.

KLBF sebagai perusahaan farmasi terbesar di Asia Tenggara juga terkena imbas pandemi Covid-19 ini, selama tahun 2020 divisi obat resep dihadapkan dengan penurunan permintaan, yang disebabkan rumah sakit secara nasional mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien rawat jalan maupun pasien yang memiliki penyakit yang tidak kritis karena kekuatiran terinfeksi virus. Pada tahun Q1 2020, divisi obat resep / *ethical product* masih mengalami pertumbuhan yang positif dan hal tersebut merupakan hal yang baik, bahkan sejak diumumkan oleh pemerintah tanggal 02 Maret 2020 tentang kasus Covid-19 pertama di Indonesia, RS segera melakukan pembelian obat-obatan untuk mengantisipasi lonjakan pasien. Namun karena obat yang digunakan untuk penanganan Covid – 19

bukanlah seperti obat yang dipesan dan bahkan terjadi kekuatiran yang besar dari banyak masyarakat untuk datang ke RS, maka sales divisi obat resep pun mengalami penurunan yang cukup besar.

Gambar 1.6 Pertumbuhan Divisi Obat Resep Q1 dan Q2 2020



Sumber : Laporan keuangan konsolidasi PT. Kalbe Farma Tbk, 2020

Penjualan bersih Divisi Obat Resep Kuartal ke-1 mencapai angka 1.397 Milyar rupiah dengan pertumbuhan 5,25% terhadap penjualan bersih tahun 2019 dan hal ini masih merupakan tantangan untuk divisi obat resep karena tantangan dari top management adalah *double digit growth*. Ditengah pandemi yang diharapkan Kalbe Farma berkontribusi untuk memberikan ketersediaan obat-obatan yang dapat mendukung penyembuhan dan pengatasan pandemi, disaat itu divisi obat resep mengalami penurunan penjualan bersih yang cukup dalam yaitu penjualan kuartal ke-2 menjadi 2.565 milyar rupiah dengan pertumbuhan -4,24% secara year on year terhadap 2019, sehingga secara total jika mempertimbangkan pertumbuhan yang telah terjadi pada kuartal ke-1, maka total pertumbuhan kuartal ke-2 tahun 2020 menjadi -9,49% dan menurunkan kontribusi bisnis divisi obat

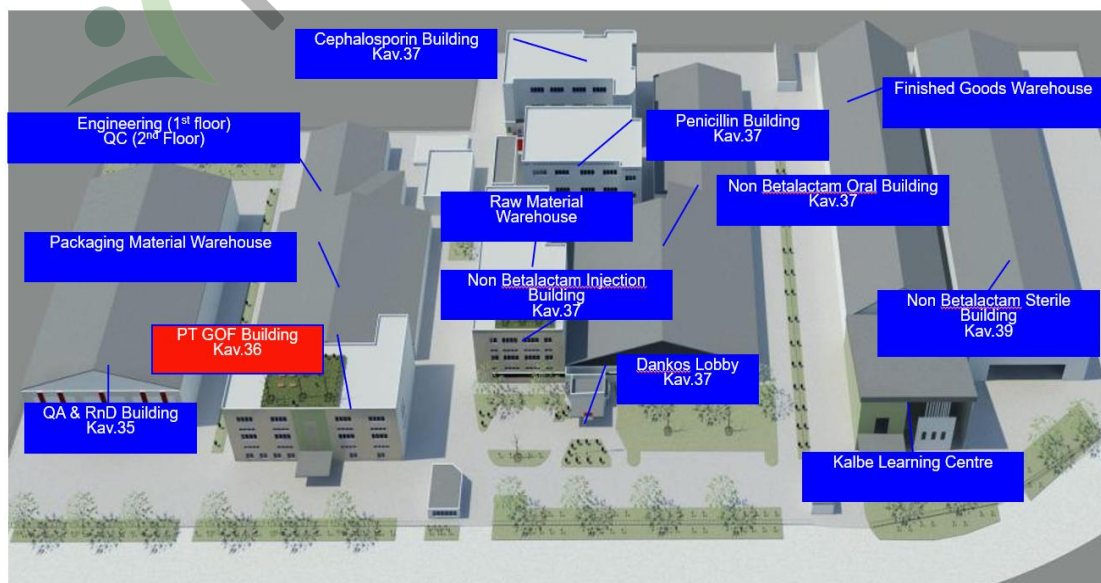
resep secara korporasi Kalbe Farma dari 24,11% di kuartal ke-1 tahun 2020 menjadi 22,10% di kuartal ke-2 tahun 2020.

Divisi Obat resep atau dikenal dengan Divisi Pharma memiliki 5 pabrik yaitu, KF Bisnis Operational Cikarang, HJ Bisnis Operational Cikarang, DF Bisnis Operational Pulogadung, GF Bisnis Operational Pulogadung dan FM Bisnis Operational Bekasi.

DF sebagai salah satu perusahaan dalam Divisi Pharma yang beroperasi sebagai perusahaan yang memproduksi obat-obatan resep juga mensupport Divisi Consumer Health untuk memproduksi obat-obatan OTC, dan hanya berfungsi sebagai produsen penghasil obat-obatan tanpa adanya tim marketing dengan margin yang telah ditentukan sebelumnya oleh Manajemen untuk masing-masing bisnis unit.

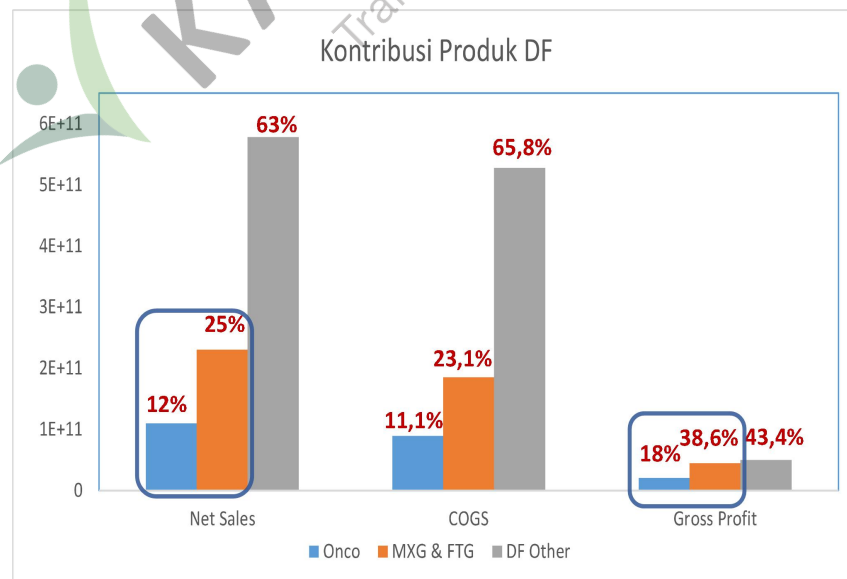
DF berlokasi di Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta Timur. Berdiri ditanah seluas 3,8 Ha dan dengan 2,9 Ha bangunan utama yang terdiri dari 6 pabrik yang disertifikasi oleh BPOM yaitu, Non Betalaktam Oral Kav.37-38, Injeksi Non Betalaktam Kav.37, Injeksi Non Betalaktam Kav.39, Penicillin, Cephalosporin dan Onkologi di Kav.36. Selain itu terdapat Gudang Material dan produk jadi, Quality Assurance dan bagian Riset dan Pengembangan Produk, Engineering dan Quality Control.

Gambar 1.7 Site Lay Out Fasilitas Pabrik DF



Pada akhir tahun 2019 Top Managemen memutuskan untuk menjadikan Pabrik yang menghasilkan produk-produk Kanker menjadi pabrik tersendiri, sehingga sejak 01 Januari 2020 resmi menjadi Perusahaan tersendiri menjadi GF. Hal ini tentu mengurangi net sales dan gross profit dari DF, karena kontribusi GF terhadap sales DF adalah 12% dan kontribusi terhadap gross profit DF adalah 18%. Selain lepasnya GF dari DF, di tahun 2020 juga KLBF membangun SF yang merupakan pabrik untuk memproduksi produk-produk OTC yang mendukung Consumer Health Division sehingga produk utama SF yang diproduksi di DF ikut ditarik untuk diproduksi di pabrik SF yang baru. Dimulai dengan ditariknya 2 produk pareto OTC yang diproduksi di DF yaitu FTG dan MXG, FTG mulai ditarik di tahun 2020 dan MXG akan ditarik produksinya di SF secara bertahap 50% di tahun 2021 ditambah 40% di tahun 2022 sisanya hingga tahun 2025. Kontribusi net sales produk FTG dan MXG dalam portofolio produk DF adalah 25% dengan kontribusi gross profit kedua produk OTC ini adalah 38,6%. Sehingga kehilangan sales produk Onco, FTG dan MXG akan mempengaruhi 37% dari total net sales DF dan akan mengurangi 56,6% dari total gross profit DF, dan tentu saja dengan jumlah yang signifikan akan memukul DF secara finansial.

Gambar 1.8 Kontribusi Produk DF 2019



Sumber : Data internal DF, 2019

Peneliti adalah kepala pabrik DF yang tentunya bertanggungjawab terhadap kinerja keuangan dan pertumbuhan DF baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang. Secara jangka pendek, menengah dan panjang kehilangan unit produksi yang demikian besar dari kehilangan 2 produk utama DF yaitu FTG dan MXG ditambah keluarnya line obat kanker berdiri sendiri sebagai perusahaan terpisah ditambah dengan adanya penurunan kebutuhan produk-produk obat resep yang diproduksi oleh DF di masa pandemi ditandai dengan turunnya permintaan pada produk-produk DF selama kuartal ke-2 tahun 2020, akan terus menurunkan kinerja DF sebagai perusahaan yang merupakan salah satu pendukung dari divisi pharma, dan hal ini akan terus menurunkan kinerja KLBF. Dengan turunnya DF sebagai salah satu pendukung pertumbuhan Divisi Obat Resep / Divisi Pharma, maka akan secara langsung menurunkan kontribusi Divisi Pharma terhadap total bisnis KLBF.

Ukuran performa perusahaan selain dilihat dari persentase keuntungan atau kerugian juga ditinjau dari persentase *Cost of Goods Sold* (COGS) dan *Direct Labour cost* (DL) / unit, *Factory Over Heads* (FOH) / Unit, dan dengan hilangnya unit yang signifikan, ini akan menjadi tantangan yang besar dari DF terutama karena persentase fix cost perusahaan cukup besar yaitu berada dikisaran angka 59%.

Dari penelitian terdahulu oleh Ari Gunawan yang berjudul "*Reformulation of Softcapsule Business Strategy to Face DF Company's Internal – External Challenges and Opportunities*" disampaikan perlu adanya portofolio produk pengganti SKU yang hilang yaitu MXG dan FTG dengan produk consumer health softcapsule. Dengan pertimbangan biaya investasi yang cukup tinggi dan perlu nya waktu untuk pembangunan fasilitas baru untuk menggantikan unit yang besar dari produk MXG dan FTG maka peneliti melakukan evaluasi dari sudut pandang yang lebih luas dan melibatkan perusahaan lain dalam lingkungan Pharma sehingga dapat mempercepat pemulihan kondisi perusahaan dari keterpurukan akibat pandemi, kehilangan produk MXG, FTG maupun karena adanya *spin off* line Onkologi DF menjadi GF.

Gambar 1.9 Gap Analisis Performa DF

No	What Should be Happen	What Actually Happen	GAP	Usulan
1	DF bisa mempertahankan nilai Direct Labor Cost per unit produce dan Factory Overhead Cost per unit produce pada rate yang sama dengan tahun sebelumnya, di angka : DL cost : Rp. 24/unit FOH cost : Rp. 88/unit	Dengan kehilangan unit MXG 50% maka DL cost/unit DF menjadi Rp. 25/unit dan FOH cost/unit DF menjadi Rp. 103/unit. Hal ini dapat meningkatkan COGS dan akan menurunkan profit margin	Kenaikan DL cost/unit dan FOH cost per unit, akibat hilangnya 50% unit MXG	Unit MXG yang hilang digantikan dengan unit produk lain dengan jumlah yang setara besarnya
2	Pencapaian net sales DF mencapai 100% terhadap target dengan growth double digit to last year	Pencapaian net sales DF hanya tercapai 72,7% terhadap target sales, dengan growth minus	Menurunnya sales terhadap tahun lalu yang diakibatkan pandemi Covid	memfokuskan strategi penjualan pada SKU-SKU yang related Covid sehingga menjawab kebutuhan masyarakat

Sumber : Internal Data BSC DF, diolah oleh peneliti

1.2. Perumusan Masalah

Dengan uraian diatas, maka permasalahan yang akan diangkat oleh peneliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. DF memiliki tantangan yang besar dari dalam dengan hilangnya sales dari 2 produk pareto yaitu MXG, FTG secara bertahap sejak tahun 2021 akan kehilangan 50% MXG dan 100% FTG, dan 100% MXG di tahun 2025 juga produk Onkologi.
2. Ancaman turunnya sales produk-produk resep dokter karena perubahan perilaku konsumen yang menghindari datang ke rumah sakit berpotensi menurunkan unit produksi
3. Kapasitas yang tidak terpakai dari line produksi yang menghasilkan kedua produk pareto MXG dan FTG akan membebani DL/unit dan FOH /unit DF secara total karena adanya *fixed cost* yang besar sehingga performa Dankos akan menurun.
4. Belum adanya portofolio produk yang bisa menggantikan penurunan sales produk obat resep dengan perubahan perilaku konsumen selama pandemi.

1.3. Pertanyaan dalam Penelitian

1. Bagaimana DF menghadapi perubahan internal dengan hilangnya sales produk Pareto yaitu FTG dan MXG dan produk Onkologi?
2. Bagaimana DF menghadapi penurunan penjualan obat-obat resep dokter karena perubahan perilaku konsumen pada kondisi pandemi?
3. Bagaimana DF menjaga performa perusahaan dengan tetap menjaga DL/unit dan FOH / unit tetap terkontrol?
4. Bagaimana DF memilih dan menghasilkan portofolio produk yang dapat menggantikan penurunan sales akibat perubahan perilaku konsumen selama pandemi?

1.4. Batasan Masalah

2. Menyesuaikan antara rumusan masalah dari penelitian ini, ruang lingkup penelitian ini hanya difokuskan pada:
 1. Memformulasi strategi untuk mengatasi hilangnya sales produk pareto FTG dan MXG juga produk Onkologi.
 2. Memformulasi strategi untuk mengatasi penurunan penjualan obat-obat resep dokter karena perubahan perilaku konsumen pada kondisi pandemi.
 3. Memformulasi strategi untuk menjaga performa perusahaan dengan tetap menjaga DL/unit dan FOH/unit tetap terkontrol.
 4. Melihat bagaimana DF memilih dan menghasilkan portofolio produk yang dapat menggantikan penurunan sales akibat perubahan perilaku konsumen selama pandemi.

2.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana DF menghadapi perubahan internal dengan hilangnya sales produk Pareto yaitu FTG dan MXG dan produk Onkologi?

2. Mengetahui bagaimana DF menghadapi penurunan penjualan obat-obat resep dokter karena perubahan perilaku konsumen pada kondisi pandemi?
3. Mengetahui bagaimana DF menjaga performa perusahaan dengan tetap menjaga DL/unit dan FOH / unit tetap terkontrol?
4. Mengetahui bagaimana DF memilih dan menghasilkan portofolio produk yang dapat menggantikan penurunan sales akibat perubahan perilaku konsumen selama pandemi?

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian skripsi ini diantaranya:

1. Untuk Peneliti

Menambah pengetahuan, wawasan, dan pemahaman untuk peneliti dalam penerapan pengetahuan dalam evaluasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan sekaligus meningkatkan kompetensi dalam menyusun strategi yang bermanfaat bagi perusahaan juga ikut berkontribusi dalam menjaga pertumbuhan perusahaan tetap positif.

2. Untuk Perusahaan

Hasil evaluasi dan penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai alternatif jalan keluar dalam menghadapi tantangan perusahaan.

3. Untuk Kalbis

Penelitian ini akan menjadi contoh nyata penerapan pembelajaran di kampus tentang mata kuliah *strategic management* dalam pengambilan keputusan strategis yang dilakukan yang memberi dampak yang besar untuk perusahaan.

1.7 Sistematika Penelitian

Pada dasarnya sistematika penelitian ini yang tersusun di bagi dalam beberapa bab yaitu:

BAB 1: Pendahuluan

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

BAB 2: Tinjauan Pustaka

Berisi tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB 3: Metodologi Penelitian

Berisi tentang definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik penentuan sampel, teknik pengumpulan data, pengujian data, teknik analisis, dan uji hipotesis.

BAB 4: Hasil dan Pembahasan

Tentang diskripsi objek penelitian, data, dan diskripsi hasil penelitian, analisis hasil penelitian dan pembahasan.

BAB 5: Kesimpulan dan Saran

Berisi tentang kesimpulan dan saran



KALBIS Institute
Transforming Hearts and Minds