



**ANALISIS STRATEGI DISTRIBUTOR FARMASI
DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
DAN *BALANCED SCORECARD* PADA LINE SOLUSI
BISNIS KERJASAMA LABORATORIUM
PT INDOFARMA GLOBAL MEDIKA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Pascasarjana Magister Manajemen



Oleh:

HARTANTO
NIM: 201162192

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
JAKARTA
2013**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRAK

Pada Terapi berbasis Obat (Evidence Based Medicine) Laboratorium klinis merupakan bagian penting dari industri Kesehatan. Sekitar 80% dari diagnosis dokter di Rumah Sakit Pemerintah adalah hasil dari tes laboratorium. Undang-undang nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) akan berlaku efektif mulai 1 Januari 2014 melalui sistem Managed Care meliputi pengobatan rawat inap dan rawat jalan di Rumah Sakit. Ini adalah pasar yang sangat besar bagi Industri Farmasi khususnya di segmen pasar Laboratorium klinis. Perencanaan strategi merupakan salah satu kunci Perusahaan Distributor farmasi dalam mengambil peluang untuk meningkatkan pertumbuhan. Model Perencanaan Strategis yang akan dibahas dalam kajian ini adalah menggunakan strategi bisnis *Blue Ocean Strategy* (BOS) diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan sifat-sifat pada BOS dan BSC, model ini menjawab kebutuhan Perencanaan Strategis yang berkarakteristik dinamis, inovatif dengan hasil pencapaian yang terukur dan komprehensif. Hasil kajian ini penelitian ini, memetakan komponen kebutuhan pelanggan Laboratorium Rumah sakit Pemerintah yang tertangkap dalam Kurva Nilai BOS dan dipetakan kedalam 4 perspektif BSC yaitu persepektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pemetaan ini selanjutnya mengelaborasi kebutuhan komponen pelanggan yang sejalan dengan strategi bisnis BOS menggunakan empat perspektif BSC. Kebutuhan pelanggan yang muncul kemudian di inventarisir untuk dijalankan sesuai dengan manajemen strategis.

Kata kunci :

Blue Ocean Strategy (BOS), Balanced Scorecard (BSC)

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



ABSTRACT

Nowadays, clinical laboratories are an essential part on Evidence Based Medicine (Terapi berbasis Obat) in the health industry. Approximately 80% diagnose of Government Hospital Physicians based on the result of laboratory tests. Indonesian law number 24, 2011 about Social Security Agency (BPJS) will regulate on 1st January 2014. The law will through by Managed Care System including hospitalization and outpatient care at the hospital. This is a very large market for the Pharmaceutical Industry, particularly in clinical laboratory market segment. Strategic planning is one of the key companies in the pharmaceutical distributor taking opportunities to increase growth. This review focused on strategic planning model combining business strategy Blue Ocean Strategy (BOS) integrated with Balanced Scorecard (BSC). The properties of the BOS and the BSC attend to the needs of characteristic of Strategic Plan are dynamic and innovative with achieving measurable results and comprehensive. The results performed the map of component needs of Government Hospitals Laboratory customers. The result caught in a BOS value curve. The BOS value is mapped into four perspectives of BSC perspectives specifically are: financial, customer, internal business processes, learning and growth. This map results further elaborate the customer component requirements in line with business strategy BOS uses four BSC perspectives. Then, customer needs that arise later will list to be run in accordance with the strategic management.

Key words:

Blue Ocean Strategy (BOS), Balanced Scorecard (BSC)

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas rahmat dan ridho-nya maka Tesis dengan judul “ANALISIS STRATEGI DISTRIBUTOR FARMASI DENGAN PENDEKATAN BLUE OCEAN STRATEGY DAN BALANCED SCORECARD PADA LINE SOLUSI BISNIS KERJASAMA LABORATORIUM PT INDOFARMA GLOBAL MEDIKA” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana – Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.

Penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Heru Mulyanto, SE, MM, selaku pembimbing sekaligus Ketua Program Magister Manajemen STIE IPWIJA yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyusunan Tesis
2. Dr. Suyanto, SE, MM, selaku ketua STIE IPWIJA
3. Civitas Akademi STIE IPWIJA.
4. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE IPWIJA.
5. Dewan Direksi PT Indofarma Global Medika.
6. Manager Solusi Bisnis PT Indofarma Global Medika.
7. Dewan Direksi RSUPN DR Ciptomangunkusumo, RSUP. H. Adam Malik Medan, RSUP. M. Hoesin Palembang dan RSUD. Syaiful Anwar Malang.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



8. Kepala Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSUPN DR Ciptomangunkusumo, RSUP. H. Adam Malik Medan, RSUP. M. Hoesin Palembang dan RSUD. Syaiful Anwar Malang.
9. Keluarga tercinta, Rini Martini, Raihan Ananta Nugraha dan Anindya Prameswari yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.
10. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak keterbatasan pada susunan tesis sehingga kritik dan saran sangat diharapkan demi perbaikan penulisan laporan penelitian di kemudian hari. Namun demikian, penulis tetap berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

Terima kasih.

Jakarta, 22 Juli 2013

Penulis

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR ISI

JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. Manajemen Strategik	11
2.1.2. Daya Tarik Pasar dan Daya Tarik Industri	15
2.1.3. Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)	18
2.1.4. Analisis dan Diagnosis Lingkungan	22
2.1.5. Strategi Samudera Biru (BOS)	23
2.1.6. Balanced Scorecard	27
2.2. Penelitian Terdahulu	31
2.3. Kerangka Pemikiran.....	
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	35
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.2. Desain Penelitian	36
3.2.1. Tipe Penelitian	36

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.2.2.	Alur Penelitian	36
3.2.3.	Alasan Pemilihan Analisis Kualitatif	37
3.3.	Operasionalisasi Variabel	39
3.4.	Populasi, Sampel dan Metode Sampling	41
3.5.	Metode Pengumpulan Data	42
3.6.	Pengujian Data	44
3.6.1.	Validitas	44
3.6.2.	Reliabilitas	45
3.6.3.	Triangulasi	45
3.7.	Metode Analisis	46
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
4.1.	Hasil Penelitian	50
4.1.1.	Gambaran Obyek Penelitian	50
4.1.2.	Analisis Lima Kekuatan Porter	58
4.1.3.	Analisis Rantai Nilai	58
4.1.4.	Analisis SWOT	59
4.1.5.	Analisis BOS	60
4.1.6.	Analisis Balaced Scorecard (BSC)	62
4.2.	Pembahasan 70	
4.2.1.	Lima Kekuatan Porter (Five Force Porter) PT Indofarma Global Medika	70
4.2.2.	Rantai Nilai PT Indofarma Global Medika	71
4.2.3.	SWOT PT Indofarma Global Medika	71
4.2.4.	Perspektif BOS Solusi Line Bisnis Kerjasama PT Indofarma Global Medika	72
4.2.5.	Perspektif BSC Line Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium PT Indofarma Global Medika	76
4.2.6.	Integrasi BOS-BSC Solusi Line Bisnis Kerjasama Laboratorium PT Indofarma Global Medika	81
4.3.	Implikasi Manajerial	93
BAB 5	KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1.	Kesimpulan	95
5.2.	Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Konsep Strategi Wheelen Hunger	11
Tabel 2.2.	Konsep Strategi Fred R David	12
Tabel 2.3.	Komponen Kunci Strategi Korporasi, Bisnis dan Pemasaran	14
Tabel 2.4.	Kecenderungan Umum Manajemen Strategi	15
Tabel 2.5.	Matrix GE/Mc Kinsey	18
Tabel 2.6.	Penetapan empat strategi dalam analisis SWOT	23
Tabel 2.7.	Pemetaan BOS-BSC	31
Tabel 3.1.	Schedule Penyusunan Penelitian	35
Tabel 3.2.	Operasional Variabel BOS	39
Tabel 3.3.	Operasional Variabel BSC	40
Tabel 4.1.	Pasar Farmasi di Indonesia	51
Tabel 4.2.	TOP Manufacture Obat Generik Berlogo (OGB)	52
Tabel 4.3.	Line Bisnis Indofarma Global Medika	53
Tabel 4.4.	Daya Tarik Industri Kerjasama Laboratorium	58
Tabel 4.5.	Daya Saing Perusahaan pada Industri	59
Tabel 4.6.	Hasil Analisis SWOT	60
Tabel 4.7.	BOI Index Line Bisnis Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium	61
Tabel 4.8.	Atribut kebutuhan Pelanggan Laboratorium	62
Tabel 4.9.	Target vs Realisasi Pelanggan baru	63
Tabel 4.10.	Data penjualan Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium	63
Tabel 4.11.	RSUPN. CIPTOMANGUN KUSUMO JAKARTA	64
Tabel 4.12.	RSUP. H.ADAM MALIK MEDAN	64
Tabel 4.13.	RSUP. M. HOESIN PALEMBANG	65

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Tabel 4.14.	RSUD. SYAIFUL ANWAR MALANG	65
Tabel 4.15.	Perpektif Keuangan	66
Tabel 4.16.	Perspektif Pelanggan	67
Tabel 4.17.	Perpektif Bisnis Internal	68
Tabel 4.18.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
Tabel 4.19.	Perspektif BOS	75
Tabel 4.20.	Perspektif BOS-BSC Kerjasama laboratorium	81
Tabel 4.21.	Kerangka Kerja 4 Langkah Line Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium	86



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Segmentasi Industri Farmasi	1
Gambar 1.2. Channel Pasar Industri Kesehatan	2
Gambar 1.3. Cakupan kepesertaan Jaminan Kesehatan Tahun 2011	3
Gambar 1.4. Data Penjualan PT Indofarma Global Medika Tahun 2008 -2012 ...	4
Gambar 2.1. Model lima kekuatan porter	16
Gambar 2.2. Rantai Nilai Industri	19
Gambar 2.3. Kerangka Kerja Empat Langkah	25
Gambar 2.4. Dinamika Pasar Inovasi Nilai	26
Gambar 2.6. Keterkaitan Perspektif BSC	30
Gambar 2.7. Kerangka Fikir Penelitian	34
Gambar 4.1. Trend Penjualan Per Line Bisnis	54
Gambar 4.2. Proses Pengembangan Bisnis Baru PT Indofarma Global Medika .	55
Gambar 4.3. Work Flow Kerjasama Laboratorium Rumah Sakit Pemerintah	56
Gambar 4.4. Jumlah Rumah sakit di Indonesia	57
Gambar 4.5. Kanvas Strategi Kerjasama Laboratorium Rumah Sakit Pemerintah	74
Gambar 4.6. Perpektif BSC	77

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Wawancara dengan Direktur Utama PT IGM

Lampiran 2 : Foto Laboratorium

Lampiran 3 : Hasil analisis dan kisi-kisi Daya Saing Perusahaan tahun 2011 dan Tahun 2016.

Lampiran 4 : Hasil analisis dan kisi-kisi Daya Tarik Industri tahun 2011 dan tahun 2016

Lampiran 5 : Kisi-kisi Pernyataan Daya Tarik Industri (Industry Attractiveness)

Lampiran 6 : Hasil analisis SWOT tahun 2011 dan tahun 2016 dan Kisi-kisinya.

Lampiran 7 : Surat persetujuan Direktur Utama PT Indofarma Global Medika Tentang Penelitian Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

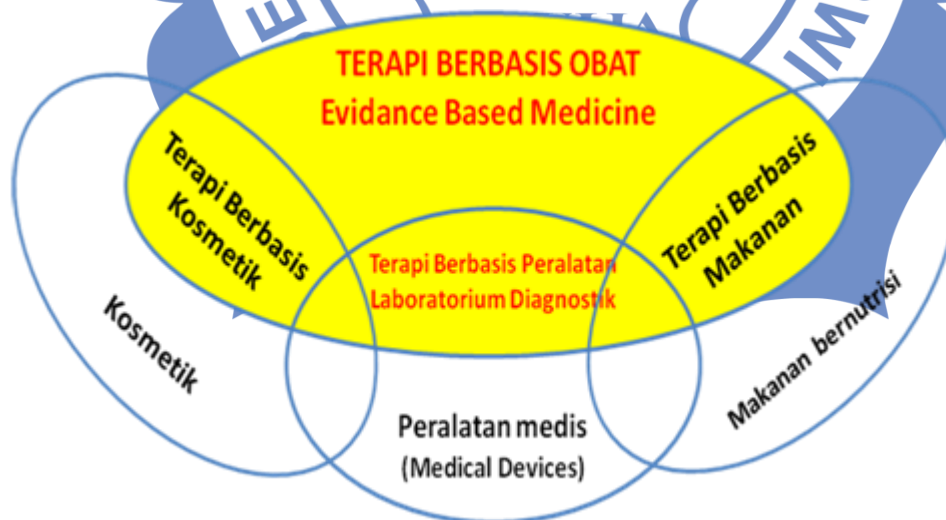
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Industri Kesehatan setidaknya terdiri dari penyedia layanan kesehatan, produsen perangkat medis, perusahaan farmasi dan kesehatan serta perusahaan asuransi (<http://WEB-INF.prmob.net/views/ltr/article.jspx>). Produk Farmasi lainnya selain obat yaitu makanan bernutrisi, peralatan medis dan kosmetik terapi dengan kecenderungan sebagai tindakan pengobatan preventif. Ketiga segmen ini diprediksi akan terus mengalami peningkatan permintaan seiring dengan peningkatan jumlah kelas menengah di Indonesia.

Gambar 1.1.
Segmentasi Industri Farmasi



Sumber : Rokhim,rofikoh, presentasi annual meeting Indofarma (2013)

Dalam terapi berbasis Obat (*Evidence Based Medicine*) Laboratorium klinis merupakan bagian penting dari industri Kesehatan. Diperkirakan bahwa sekitar

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

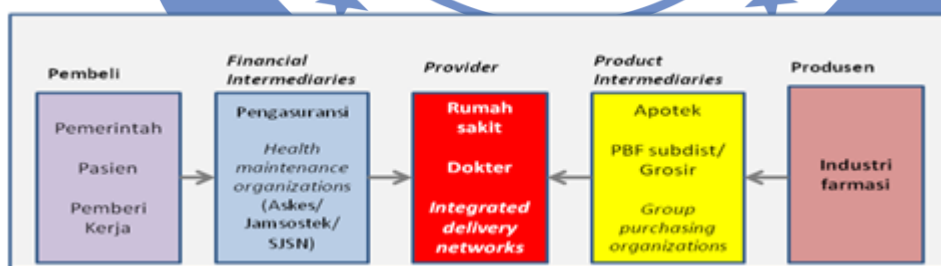
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

80% dari diagnosis dokter adalah hasil dari tes laboratorium. Kebutuhan untuk mengurangi pengeluaran kesehatan menyebabkan terjadinya pergeseran penggunaan pelayanan kesehatan dengan menjadikan laboratorium klinik sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam rencana pengobatan berbasis obat (*Evidence Based Medicine*). (<http://WEB-INF.prmob.net/views/ltr/article.jsp>)

Industri farmasi (manufacture) di Indonesia berebut pasar melalui pemenuhan permintaan yang berasal dari pemerintah, pasien, dan pemberi kerja. Chanel Distribusi produk farmasi melalui apotek, dan grosir/Pedagang Besar Farmasi (PBF), Sedangkan perantara pembiayaan kesehatan melalui pihak asuransi, Askes, Jamsostek, dan program SJSN (Sistem jaringan Sosial Nasional) sebagaimana tertera pada Undang-Undang nomor 20 tahun 2004. Pihak penyelenggara yang mempertemukan pihak permintaan dan penawaran ini adalah rumah sakit dan dokter.

Gambar 1.2.
Channel Pasar Industri Kesehatan

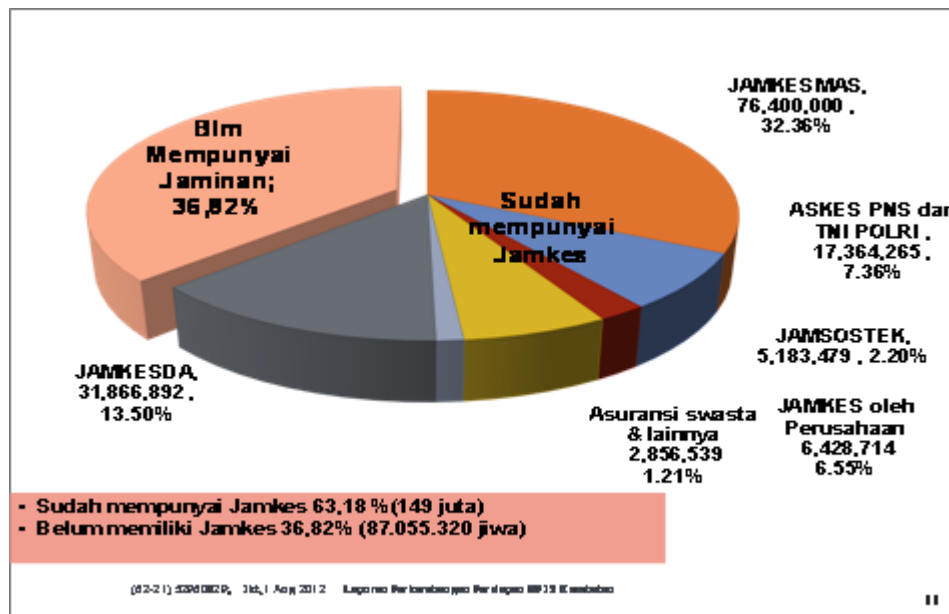


Sumber : Rofikoh Rokhim, Ph.D, Jogjakarta 2013

Undang-undang nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial untuk selanjutnya disebut BPJS adalah penyempurnaan dari Undang-Undang nomor 20 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) akan berlaku efektif mulai 1 Januari 2014 dengan kepesertaan Askes,

Jamkesmas, TNI/POLRI, Jamsostek dan seluruh masyarakat melalui sistem Managed Care meliputi pengobatan rawat inap dan rawat jalan.

Gambar 1.3.
Cakupan kepesertaan Jaminan Kesehatan Tahun 2011

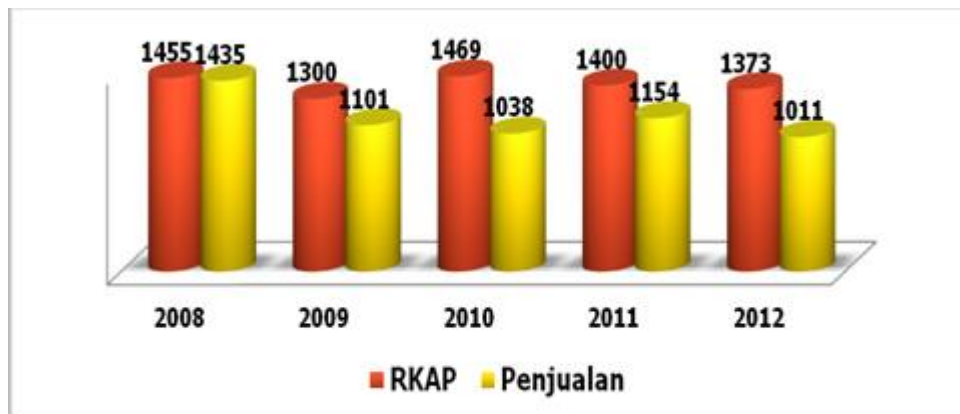


Sumber : Laporan persiapan BPJS tahun 2012

Adanya regulasi diatas akan memberikan dampak langsung terhadap industri farmasi dan permintaan pemeriksaan diagnostic laboratorium di Rumah Sakit Pemerintah. Hal ini di karenakan BPJS menanggung seluruh biaya pengobatan melalui sistem Managed Care meliputi biaya rawat inap dan rawat jalan dimana komponen biaya pengobatan didalamnya adalah biaya obat dan biaya pemeriksaan/diagnostic laboratorium.

PT Indofarma Global Medika adalah entitas bisnis yang mengambil peran dalam industri kesehatan, sebagai Farmasi dan Laboratorium dengan segmentasi pasar di Rumah Sakit, Apotek dan instansi pemerintah. Data penjualan PT. Indofarma Global Medika dapat disajikan pada gambar berikut:

Gambar 1.4.
 Data Penjualan PT Indofarma Global Medika Tahun 2008 -2012



Sumber : RKAP PT Indofarma Global Medika tahun 2013

Secara umum Faktor yang mempengaruhi persaingan di Distributor Farmasi antara lain mencakup :

- Jaringan dan Jangkauan/Coverage distribusi dimana semakin banyak jaringan kantor cabang akan semakin rapat dalam availability produk maka akan semakin mudah dijangkau oleh pelanggan.
- Segmentasi pelanggan yang menjadi outlet/account/ pelanggan meliputi Apotek, Rumah Sakit, Toko Obat, Klinik dan intermediaries lainnya.
- Sistem IT yang kuat yaitu Sistem Informasi dan Teknologi yang mendukung operasional dan pelayanan prima meliputi Bisnis Intelligence report yang real time, Sales coverage, services distribusi dan operasional proses bisnis yang akan mengatur sistem operasi dan pelayanan.
- Jumlah dan kekerapan membeli oleh para pelanggan (*Fulfillment order*).
- Prosentase margin laba terhadap biaya yang tersedia untuk menutupi biaya penjualan langsung. Umumnya produsen /principal/Vendor tidak mempunyai sumber finansial pada pasar langsung.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Karakteristik Produk yaitu Produk dan jasa yang dimiliki oleh principal/vendor.

Sejak berdirinya perusahaan, Pangsa pasar PT Indofarma Global Medika bertumpu pada 2 sektor yaitu line bisnis regular yaitu melayani belanja rutin pelanggan Apotek dan Rumah Sakit dan line Bisnis trading yang melayani aktifitas trading yang bersumber dari dana APBN dan APBD. Tahun 2008-2012 line bisnis Regular dan line bisnis Trading cenderung mengalami penurunan (*decline*) namun tidak demikian dengan line bisnis Solusi Bisnis-kerjasama laboratorium dalam perspektif keuangan mampu menjaga trend pertumbuhan (*growth*) positif. (sumber : wawancara Direktur Utama PT Indofarma Global Medika).

Tujuan dari Line Bisnis Solusi bisnis-Kerjasama Laboratorium adalah mengambil ceruk pasar Laboratorium di Rumah Sakit Pemerintah guna memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan dengan mensinergikan dua pihak yang berkepentingan pada suatu integrasi bisnis di bagian hulu (*back ward integration stretegy*) dengan bagian hilir (*forward integration strategy*). (sumber : wawancara Direktur Utama PT Indofarma Global Medika). Hal ini sesuai dengan Teori BOS untuk selanjutnya ditulis BOS Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005) bahwa BOS menciptakan ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan melalui fokus bukan pada saling membandingkan (*benchmarking*) dan memenangi kompetisi hanya akan mengarah pada



pendekatan imitative bukan inovatif, terhadap pasar yang akan menghasilkan tekanan harga dan komoditisasi.

BOS yang dijalankan oleh PT Indofarma Global Medika tahun 2009 -2012 menjawab tantangan bahwa pada ceruk pasar Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium ini menawarkan lompatan nilai kepada pembeli dan diterima oleh pembeli sehingga di ceruk pasar ini kompetisi menjadi tidak relevan. Menurut teori kinerja terintegrasi Balance scorecard untuk selanjutnya ditulis BSC, Robert S Kaplan dan David P. Norton (1992) bahwa BSC merupakan sistem manajemen penilaian dan pengendalian yang cepat, tepat dan komprehensif, dari perspektif financial, tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan kemampuan melakukan inovasi yang dapat diintegrasikan dengan BOS.

Memasuki tahun 2013 pada line bisnis Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium mulai terlihat tanda-tanda perlambatan pertumbuhan, hal ini terlihat dari penjualan Line bisnis Solusi bisnis-kerjasama laboratorium relative cenderung stagnan dan hanya menggantungkan pada pelanggan yang ada serta belum ada tanda-tanda penambahan pelanggan baru. Selain itu pada ceruk pasar laboratorium klinik ini sudah mulai dilirik oleh pebisnis lain yang juga membidik ceruk pasar yang sama. Oleh karena itu BOS-nya perlu dianalisis kembali melalui 4 langkah yaitu Skema Hapuskan - Kurangi - Tingkatkan - Ciptakan yang diintegrasikan ke dalam perspektif Kinerja terintegrasi BSC sehingga dapat menghasilkan Strategi Bisnis (*Competitive Strategy*) yang berfokus pada peningkatan posisi kompetitif dari produk/jasa Solusi bisnis-kerjasama

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



laboratorium dalam industri spesifik Laboratorium Rumah Sakit Pemerintah (*segmentif*) yang dapat dilayani oleh PT Indofarma Global Medika.

Pentingnya perancangan strategy yang mengintegrasikan BOS-BSC dikemukakan oleh penelitian terdahulu yaitu Sunarto, Agus dan Hasibuan, zainal (2007) tentang Perencanaan strategis sistem informasi pada industri penyiaran televisi dengan pendekatan BOS dan BSC menyatakan bahwa inovasi merupakan faktor yang strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. BOS merupakan salah satu pilihan strategi bisnis yang diintegrasikan kedalam BSC untuk mendapatkan sebuah Perencanaan Strategis Sistem Informasi yang lebih fokus, serta komprehensif serta dinamis. Penelitian ini penulis jadikan Grounded Theory dalam tesis ini, namun demikian mengingat bahwa pendekatan BOS-BSC pada perusahaan atau industri yang berbeda dikarena Visi dan Misi-nya juga berbeda maka akan menghasilkan pendekatan strategi yang juga berbeda, dan sejauh ini di PT Indofarma Global Medika belum pernah ada penelitian tentang perancangan strategy dan dengan mempertimbangkan pentingnya penyusunan strategy yang mengarahkan kinerja perusahaan sesuai dan selaras dengan Visi dan Misi PT Indofarma Global Medika maka penulis bermaksud melaksanakan penelitian ini, selanjutnya dituangkan ke dalam judul “ANALISIS STRATEGI DISTRIBUTOR FARMASI DENGAN PENDEKATAN BLUE OCEAN STRATEGY DAN BALANCED SCORECARD PADA LINE SOLUSI BISNIS KERJASAMA LABORATORIUM PT INDOFARMA GLOBAL MEDIKA”.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka permasalahan yang ingin diangkat pada penelitian ini adalah: Bagaimanakah strategi berdasarkan *Blue Ocean Strategy (BOS)* dan *Balanced Scorecard (BSC)* pada line Solusi Bisnis-kerjasama Laboratorium PT Indofarma Global Medika untuk bersaing dalam bisnis Distribusi Farmasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan diatas, maka tujuan akhir dari penulisan tesis ini adalah untuk menganalisis dan mensistesis rumusan strategi yang kreatif dan berinovasi berdasarkan *Blue Ocean Strategy (BOS)* dan *Balanced Scorecard (BSC)* pada line Solusi Bisnis-kerjasama Laboratorium di PT Indofarma Global Medika untuk bersaing dalam bisnis Distribusi Farmasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan oleh berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

- a. Manfaat teoritis
 - Diharapkan dapat menambah khasanah ilmu bagi penelitian dan pengetahuan di bidang Manajemen Strategik.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Mengaplikasikan teori-teori untuk diterapkan pada kenyataan di lapangan, khususnya yang berkaitan dengan rancangan dan eksekusi strategy BOS dan penilaian kinerja terintegrasi BSC.
 - Diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian di bidang Manajemen Strategik khususnya yang berkaitan dengan BOS dan BSC.
- b. Manfaat praktis
- Diharapkan dapat digunakan sebagai input bagi Board of Director PT Indofarma Global Medika dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan perencanaan strategy dan peningkatan Kinerja perusahaan.
 - Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja Line bisnis PT Indofarma Global Medika.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan tesis dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis dimana landasan teori



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

yang terkait dengan topik penelitian ini mencakup grand teori dan teori mengenai komitmen stakeholder, kepemimpinan dan budaya organisasi serta good corporate governance.

Bab III merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab IV merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum tentang Dana Pensiun Bank Mandiri Tiga, karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variable penelitian, analisis data penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.

Bab V merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.



BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Strategik

Menurut Chandler (1962), Strategy adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tindak-lanjut dan prioritas alokasi sumber daya. Porter, Micahel (1985), Strategi adalah alat untuk mencapai posisi keunggulan bersaing. Hamel dan Prahalad (1995), Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (terus meningkat) dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang digarapkan oleh pelanggan dimasa mendatang, selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dari “apa yang terjadi”.

Konsep Strategi menurut Wheelen Hunger (2002) terbagi dalam tiga kelompok generik yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1.
Konsep Strategi Wheelen Hunger

No	Strategi Generik	Strategi Utama
1	Strategi pertumbuhan (<i>Growth strategy</i>)	a. Konsentrasi: Horizontal & Vertikal b. Diversifikasi: Sentralisasi/terpusat & Konglomerasi
2	Strategi Stabilitas (<i>Stability strategy</i>)	a. Istirahat (<i>paused strategy- proceed with caution</i>) b. Tanpa perubahan (<i>no change</i>) c. Laba (<i>profit</i>)
3	Strategi Penciutan (<i>Retrenchment strategy</i>)	a. Perubahan haluan (<i>turnaround</i>) b. Memikat perusahaan lain (<i>captive other company</i>) c. Jual/tutup (<i>sell out/divestment</i>) d. Pelepasan (<i>bankruptcy/liquidation</i>)

Sumber : Wheelen Hunger (2002)

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Konsep Strategi menurut Fred R David (2007) dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 2.2.
 Konsep Strategi Fred R David

No	Strategi Generik	Strategi Utama
1	Integrasi vertical (<i>vertical integration strategy</i>)	1. Integrasi kedepan (<i>forward integration strategy</i>) 2. Integrasi kebelakang (<i>backward integration strategy</i>) 3. Integrasi Horizontal (<i>Horizontal integration strategy</i>)
2	Intensif (<i>Intensive strategy</i>)	1. Pengembangan pasar (<i>market development strategy</i>) 2. Pengembangan produk (<i>product development strategy</i>) 3. Penetrasi pasar (<i>Market penetration strategy</i>)
3	Diversifikasi (<i>Diversification strategy</i>)	1. Diversifikasi konsentrik (<i>concentric diversification strategy</i>) 2. Diversifikasi Konglomerasi (<i>Conglomerate diversification strategy</i>) 3. Diversifikasi horizontal (<i>horizontal diversification strategy</i>)
4	Bertahan (<i>Defense strategy</i>)	1. Usaha patungan (<i>joint venture strategy</i>) 2. Penciutan biaya (<i>retrenchment strategy</i>) 3. Menjual unit usaha (<i>divestiture strategy</i>) 4. Likuidasi (<i>liquidation strategy</i>)

Sumber : Fred R David (2007)

Tingkatan strategi menurut Husein Umar (2010 : 17) terbagi menjadi beberapa kelompok, yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi korporasi, yaitu strategi yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan.
- b. Strategi Bisnis Unit, yaitu strategi yang dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi pada persaingan produk/jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Umumnya menekankan pada peningkatan laba dan penjualan dengan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

mengimplementasikan salah satu dari strategi overall, cost leadership atau diferensiasi.

- c. Strategi Fungsional, yaitu strategi pengoptimalisasian sumberdaya produktifitas.

Assauri, Sofjan (2012), mengemukakan bahwa keterkaitan antar fungsi dapat berimplikasi pada strategi produk-pasar. Strategi yang disusun harus memenuhi 5 (lima) komponen yaitu :

1. Lingkup, mencakup jumlah dan jenis industry, lini produk dan segmen pasar persaingan.
2. Tujuan dan sasaran, mencakup bagaimana strategi tersebut dapat dirinci dan dieksekusi pada satu atau lebih dimensi kinerja, seperti prosentasi pertumbuhan, kontribusi laba, return on investment (ROI).
3. Pengalokasian sumber daya, bahwa setiap organisasi memiliki keterbatasan sumber daya manusia dan keuangan sehingga perlu disiapkan suatu strategi untuk menetapkan suatu keputusan, bagaimana dapat dicapainya dan dialokasikanya sumberdaya tersebut.
4. Pengidentifikasian keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menetapkan strategi yang menspesifikan bagaimana organisasi akan bersaing dalam setiap bisnis dalam setiap bisnis dengan mengembangkan dan mempertahankan keunggulan melebihi para pesaingnya.
5. Sinergi, seluruh elemen organisasi saling melengkapi dalam proses bisnisnya.

Pengembangan strategi dengan komponen-kompones strategi diatas dapat digambarkan pada tabel 2.2.

Tabel 2.3.
Komponen Kunci Strategi Korporasi, Bisnis dan Pemasaran

Komponen Strategi	Strategi Korporat	Strategi Bisnis	Strategi pemasaran
Cakupan	<ul style="list-style-type: none"> - Domain korporat, bisnis apa yang digeluti. - Strategi pengembangan korporat. - Diversifikasi konglomerasi. - Strategi vertical - Akuisisi dan kebijakan divestasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Business domain '<i>which product market should we be in within this business or industry</i>' - Business development strategy, concentric diversification (<i>new product for existing customer or new customer for existing product</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Target market definition - Product-line depth and breath. - Branding policies. - Product market development plan - Line extention and product elimination plans
Tujuan dan sasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Objektif korporasi teragregasi menyeluruh antar bisnis. - Revnue growth - Profitability - ROI - Contribution to other stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrained by corporate goals - Objectives aggregated across product-market entries in the business unit, sales growth, new product or market growth, etc 	<ul style="list-style-type: none"> - Constrained by corporate and business goals - Objectives for a specific product-market entry, sales, market share, contribution margin etc
Alokasi sumber daya	<ul style="list-style-type: none"> - Alokasi antar bisnis di dalam portofolio korporasi. - Alokasi antar fungsi dibagi oleh beberapa bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation among product-market entries in the business unit. - Allocation across functional departments within the business unit 	<ul style="list-style-type: none"> - Allocation across component of the marketing plan (elemen of the marketing mix) for a specific product-market entry.
Sumber-sumber keunggulan bersaing	<ul style="list-style-type: none"> - Primarily through superior corporate financial or human resources; more corporate R&D better organizational processes or synergies relative to competitors across all industries. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primarily through competitive strategy, business unit's competencies relative to competitors in its industry. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primarily through effective product positioning, superiority on one or more component of the marketing mix relative to competitors within a specific product-market.
Sumber-sumber sinergi	<ul style="list-style-type: none"> - Shared resources, technologies, or functional competencies across business within the firm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Shared resources (including favorable customer image) or functional competencies across product-market within an industry 	<ul style="list-style-type: none"> - Shared marketing resources, competencies, or activities across product-market entries.

Sumber : Mullins & Walker, *Marketing Management* edisi 6 hlm.42

Saat ini kecenderungan umum dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4.
Kecenderungan Umum Manajemen Strategi

No	Butir Kecenderungan	Meningkat	Tetap	Turun
1	Kesadaran akan perencanaan strategic	82.0%	10.2%	7.8%
2	Keterlibatan Manager lini, dalam perencanaan strategic	75.0%	21.4%	3.4%
3	Waktu yang disediakan CEO dalam perencanaan strategic	78.7%	17.8%	3.5%
4	Penerimaan hasil perencanaan strategic oleh Manajemen Puncak	74.0%	20.6%	5.4%
5	Keterlibatan BOD dalam perencanaan strategic	51.4%	47.5%	1.6%
6	Sumber daya yang disediakan untuk perencanaan strategic	62.9%	23.9%	13.2%
7	Ancaman terhadap kelangsungan perencanaan strategic	12.0%	47%	41%
8	Jarak antara CEO dengan kepala perencanaan	13.3%	45.1%	41.5%

Sumber : V. Ramanujam, JC. Camilus dan N Venkatraman, 1987: 614.

2.1.2. Daya Tarik Pasar dan Daya Tarik Industri

Assauri, sofjan (2012;94) daya tarik pasar adalah kombinasi dari adanya kelangsungan keuangan disuatu pasar, besarnya permintaan yang ada dan potensial untuk nilai yang ditawarkan organisasi, keseluruhan besaran pasar dan peluang yang tumbuh yang ada di pasar.

Dalam menentukan Daya tarik pasar beberapa hal yang perlu dipahami adalah sebagai berikut :

1. *Rumusan pasar*; menggambarkan tentang bagaimana organisasi menghadapi pelanggan yang ada dan pelanggan potensial didasarkan pada kebutuhan dan

keinginan pelanggan yang akan dipenuhi oleh perusahaan. Dalam arti sempit, pasar dirumuskan atas dasar suatu produk yang ditawarkan (seperti mie instan), yang tidak akan tepat merefleksikan pasar yang dipenuhi oleh produk lain (seperti biscuit). Analisis pasar merumuskan pasar atas dasar rumusan nilai yang ditawarkan organisasi perusahaan, segmentasi pasar dan analisis pelanggan.

2. *Besarnya potensial pasar*, menggambarkan jumlah maksimum yang dapat dan akan menjadi pelanggan. Pernyataan potensi pasar merupakan suatu pernyataan yang perlu dikaji, dimana besarnya harus di aproksimasi dengan besarnya pasar. Ukuran yang digunakan adalah target populasi dalam bentuk jumlah pelanggan yang ada dan jumlah pelanggan potensial.

Analisis industry Porter, Michael (1980), mengemukakan analisis lima kekuatan persaingan porter (five force porter) meliputi Kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, Kekuatan pendatang baru dan kekuatan substitusi/kekuatan penantang dalam persaingan.

Gambar 2.1.
Model lima kekuatan porter



Sumber : Assauri sofjan (2012:69)

Unsur yang perlu didalami dalam kaitan dengan kekuatan industri adalah nilai dari setiap unsur bersaing sebagaimana gambar 2.1 yaitu :

1. *Market entry*, merupakan hambatan yang ada untuk perusahaan baru masuk ke pasar. Hambatan ini ditimbulkan oleh pemain yang telah terlebih dahulu masuk di pasar tersebut.
2. *Market exit*, menggambarkan hambatan atau mudahnya suatu perusahaan/pemain yang telah beroperasi untuk dapat keluar meninggalkan pasar, sebagai akibat tidak menguntungkannya perusahaan.
3. *Kekuatan pembeli*, menggambarkan tingkat kekuatan pelanggan dalam negosiasi transaksi di pasar.
4. *Kekuatan pemasok*, menggambarkan tingkat kekuatan pemasok dalam negosiasi transaksi pasokan. Kekuatan ini akan mempengaruhi kekuatan organisasi perusahaan dalam industry.
5. *Substitusi*, menggambarkan tingkat pensubstitusian produk atau nilai yang ditawarkan ke pasar.
6. *Penantang di pasar*, menggambarkan tingkat kekuatan penantang atau lawan di pasar sebagai rival.

Assauri sofjan (2012:93), Analisis Industri mempunyai tiga tujuan strategik yaitu :

1. Untuk mengidentifikasi daya tarik suatu industri pada suatu organisasi dan pendukung keuangannya.

2. Untuk mengetahui siklus industri yang berlaku dan yang akan dihadapi, serta keadaan pasar yang timbul dari titik-titik yang terdapat dalam siklus tersebut.
3. Untuk menilai dimungkinkannya perluasan, dimana setiap unsur dari model Lima Kekuatan Porter yang terdapat dipasar, perlu dinilai dan diperhatikan adanya tambahan kekuatan yang tentunya membutuhkan pertimbangan.

Daya tarik Industri dan kedudukan bersaing dalam bisnis membentuk suatu model portofolio sebagaimana matrix Kebijakan Panduan GE/Mc Kinsey di tabel 2.3.

Tabel 2.5.
Matrix GE/Mc Kinsey

	RENDAH	MEDIUM	TINGGI
RENDAH	Langsung	Ceruk	Investasi dengan hati-hati
MEDIUM	Divestasi	Monitor/hati-hati	Membangun pangsa pasar
TINGGI	Panen/hati-hati	Pertahankan pangsa pasar	Utilisasi sumber daya yang baik

Sumber : Assauri soffjan (2012:93)

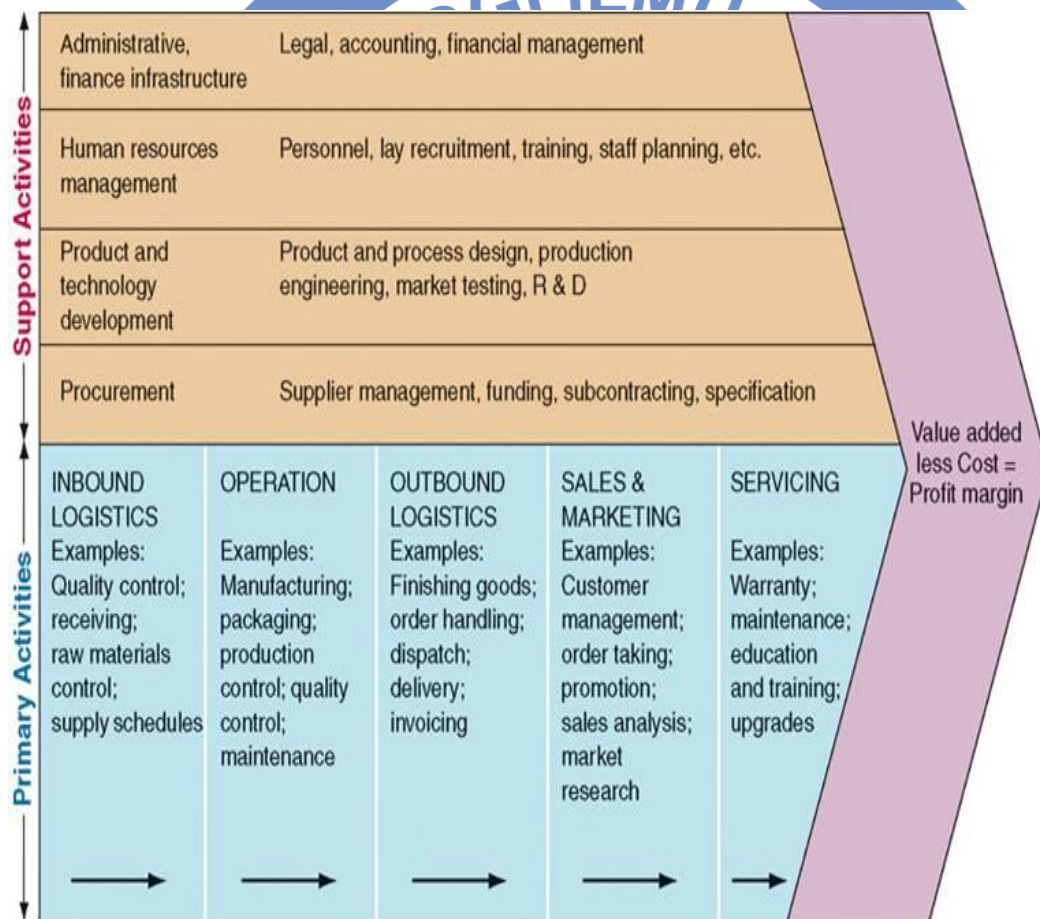
2.1.3. Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis)

Porter, Michael (2002), mengemukakan konsep rantai nilai/value chain sebagai alat untuk mengidentifikasi penciptaan nilai pelanggan. Setiap perusahaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

merupakan suatu sintesa atas kegiatan utama/primer yaitu dilakukan untuk merancang, memproduksi, memasarkan dan menyerahkan hasil dan kegiatan supporting/pendukung yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mendukung aktifitas kegiatan primer. Semakin efisien rantai Nilai perusahaan dalam melaksanakan operasi bisnisnya maka akan semakin kompetitif dan mempunyai daya saing dalam industri.

Gambar 2.2.
Rantai Nilai Industri



Sumber : Assauri sofjan (2012:88)

Kegiatan-aktivitas utama/ primer dalam rantai nilai terdiri dari hal-hal berikut:



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1. *Inbound logistik* yaitu kegiatan mulai dari penyerahan bahan/raw material di sektor hulu mencakup pengendalian fisik, input keuangan dan SDM. Dalam penggunaan faktor ini dinilai ketepatan waktu (just – in time) pengelolaan manufaktur yang berhubungan dengan supplier guna memaksimalkan nilai dan meminimalisasi bahan/stok yang terdapat di gudang.
2. *Operasi*, yaitu kegiatan pengkonversian-pentransformasian dari bahan/raw material menjadi produk akhir. Ini adalah fase yang menempati area terbesar dalam penciptaan dan penambahan nilai.
3. *Outbound logistik*, yaitu kegiatan pengiriman/delivery produk akhir dari tempat singgah/gudang pertama sampai ke tempat yang mudah dijangkau oleh pelanggan, mencakup kegiatan assembling, pengolahan pergudangan-warehousing dan pengiriman produk ke channel distribusi. Fase ini memungkinkan peluang perusahaan untuk melaksanakan kegiatan produksi tepat waktu (just – in time) dan mengembangkan-membina hubungan dengan distributor pemegang kepentingan untuk menciptakan nilai.
4. *Marketing and Sales* yaitu kegiatan yang mencakup pada aktifitas yang menimbulkan permintaan dan kegiatan penjualan mencakup aktifitas komunikasi dari nilai yang ditawarkan ke pelanggan (branding, image, reputasi) dan proses pertukaran nilai.
5. *Services* yaitu kegiatan yang mencakup pelayanan penjualan dan pasca penjualan kepada pelanggan yang akan memberikan nilai tambah pada fisik produk/jasa. Fase ini merupakan suatu area yang mencakup suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan level dari nilai yang diterima



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

konsumen atas produk yang ditawarkan melalui pelatihan, dukungan pasca penjualan, reparasi, instalasi hingga pengembalian/penggantian produk.

Kegiatan-aktivitas pendukung dalam rantai nilai terdiri dari hal-hal berikut:

terdiri dari :

1. *Infrastruktur perusahaan*, yaitu meliputi biaya dari manajemen umum, perencanaan strategis, keuangan, akuntansi, legal dan urusan perizinan usaha.
2. *Sumber daya manusia perusahaan*, merupakan aktifitas pendukung perusahaan untuk menjamin sekumpulan orang-orang yang tepat (right) dengan kemampuan (capability), ketrampilan (skill) dan motivasi, melalui aktivitas rekrutmen dan pelatihan.
3. *Pengembangan dan Teknologi*, merupakan aktivitas pendukung yang menjamin bahwa pengembangan bisnis, pengembang produk dan process improvement berjalan dengan baik serta teknologi yang digunakan dalam proses penambahan nilai oleh perusahaan tetap dalam kondisi baik
4. *Sistem dan Pengadaan*, merupakan aktifitas pendukung yang menjamin pengoperasian yang efektif dan efisien melalui proses manajemen dan proses pengendalian dalam bentuk sistem dan prosedur. Fase sistem akan menjamin komponen penambahan nilai seperti jasa pelayanan dan penjualan dapat berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif. Fase prosedur akan menjamin komunikasi kebutuhan bahan/raw material dengan supplier/pemasok.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2.1.4. Analisis dan Diagnosis Lingkungan

Lukiastuti, fitri & Hamdani, muliawan, Manajemen strategik dalam organisasi (2011:37), menyatakan bahwa analisis terhadap lingkungan dilakukan berdasarkan informasi yang didengar dan tertulis, dengan melakukan aktifitas intelejen bisnis, menerapkan ide peralatan formal dan mengorganisasikan sistem informasi manajemen.

Diagnosis lingkungan menghendaki agar perencana strategis memutuskan manakah informasi yang dapat dipercaya dan manakah informasi yang harus dibaikan serta menilai tingkat tingkat urgensi masing-masing informasi. Semakin relevan dan matang pengalaman yang dimiliki oleh perencana strategi, maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan diagnosis secara teliti dan berkualitas. Semakin tinggi aspirasi perencana strategi atau semakin besar dorongan motivasi dalam benak perancang strategi berarti semakin baik diagnosis yang dilakukannya.

Analisis SWOT merupakan metode untuk menganalisis lingkungan internal yang terdiri dari kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*) dan lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang-kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*) dalam suatu proyek, program atau unit bisnis perusahaan.(Gazpersz, vincent 2012 :11). Analisis SWOT diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi faktor kekuatan, kelemahan, peluan dan ancaman dengan 4 (empat) kemungkinan strategis sebagaimana tabel berikut:

Tabel 2.6.
Penetapan empat strategi dalam analisis SWOT

		IF(Internal faktor)	
		KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
EF(eksternal faktor)	PELUANG (O) Menentukan faktor-faktor yang dianggap sebagai peluang	Strategi (S-O) Menggunakan Kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Strategi (W-O) Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	ANCAMAN (T) Menentukan faktor-faktor yang dinilai sebagai ancaman	Strategi (S-T) Menggunakan kekuatan untuk mengatasi/menangkal ancaman	Strategi (W-T) Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

Sumber : Gazpersz vincent (2012 :18)

2.1.5.Strategi Samudera Biru (BOS)

Teori BOS tentang perencanaan strategy, Implementasi/eksekusi strategy Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005) BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* (Samudera Biru) dimana suatu organisasi bermain sendirian tanpa ada pesaing. Sebaliknya kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai *Red*



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Ocean atau Samudera Merah. *Bahwa fokus pada saling membandingkan (benchmarking) dan memenangi kompetisi akan mengarah pada pendekatan imitative bukan inovatif, terhadap pasar yang akan menghasilkan tekanan harga dan komoditisasi. Tantangan bagi organisasi adalah berusaha menjadikan kompetisi menjadi tidak relevan dengan menawarkan lompatan nilai kepada pembeli.* Bila mengikuti pemikiran strategis konvensional, maka suatu industri yang telah matang umumnya menjadi semakin tidak menarik menjadi '*samudera merah*' dikarenakan kompetisi semakin ketat, tekanan harga meningkat, daya tawar menguat, permintaan cenderung stagnan dan pilihan menjadi semakin banyak. Untuk melepaskan diri dari kategori '*samudera merah*' tersebut, diperlukan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudera biru yang disebut '*Kanvas Strategi*'.

Kanvas Strategi memiliki fungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal berupa pemahaman tentang kompetisi yang saat ini sedang terjadi, faktor-faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang dalam kompetisi dalam hal produk, jasa, pengiriman dan memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.

Untuk menuju kurva nilai baru Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005) merekomendasikan kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci :

1. Faktor apa saja yang harus "*dihapuskan*" dari faktor – faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ? dengan menjawab pertanyaan ini

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

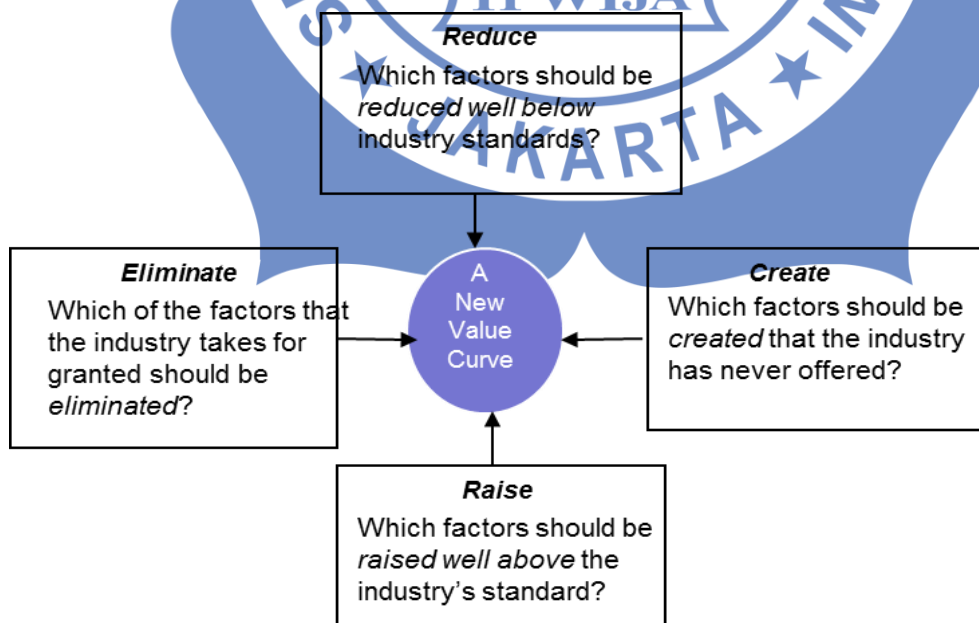
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

didapatkan pengetahuan tentang bagaimana menurunkan struktur biaya perusahaan?

2. Faktor apa saja yang harus **"dikurangi"** hingga di bawah standar industri ? dengan menjawab pertanyaan ini didapatkan pengetahuan tentang bagaimana menurunkan struktur biaya perusahaan?
3. Faktor apa saja yang harus **"ditingkatkan"** hingga di atas standar industri? Dengan menjawab pertanyaan ini didapatkan pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan nilai pembeli dan menciptakan permintaan baru.
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus **"diciptakan"** ? Dengan menjawab pertanyaan ini didapatkan pengetahuan tentang bagaimana meningkatkan nilai pembeli dan menciptakan permintaan baru.

Gambar 2.3.
Kerangka Kerja Empat Langkah

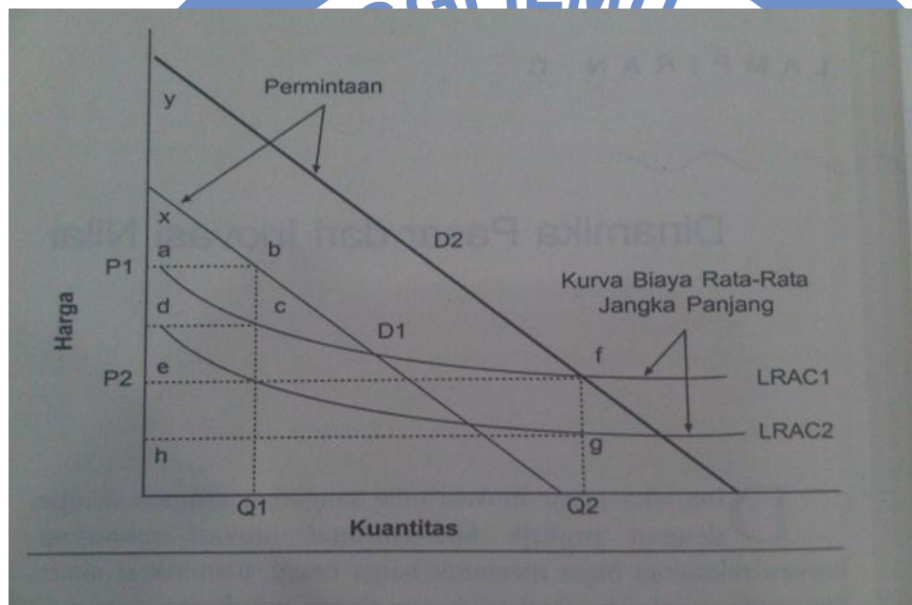


Sumber : Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005:53)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Untuk mempertimbangkan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang, inovasi dan *value* yang diciptakan harus mempertimbangkan faktor *economic* dan *profitable*, dimana inovasi yang dilakukan harus mempertimbangkan berapa biaya yang di keluarkan yang *feasible* secara ekonomis dan mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang. Berikut ini gambar yang menjelaskan hubungan antara *inovasi dan tingkat permintaan*.

Gambar 2.4.
Dinamika Pasar Inovasi Nilai



Sumber : BOS Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005)

Inovasi nilai secara radikal akan meningkatkan daya tarik dengan meningkatnya permintaan terhadap produk/jasa, yang menggeser kurva permintaan dari D1 ke D2. Harga ditentukan secara strategis dari P1 ke P2 dengan tujuan memperluas pasar. Hasilnya, meningkatnya penjualan produk dari Q1 ke Q2. Selain itu juga mengurangi biaya rata-rata jangka panjang dari LRAC1 menjadi LRAC2 yang secara jangka panjang menghindari munculnya follower-free rider pada inovasi ini. Konsep ini akan mengakibatkan pembeli mendapatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

value leap/lompatan nilai yang menggeser surplus konsumen dari area **axb** menjadi **eyf** dan bagi perusahaan akan memperoleh lompatan dalam bentuk pertumbuhan dan laba dari pergeseran area **abcd** menjadi **efgh**. Kerangka kerja empat langkah strategis yang harus dilaksanakan (*the four actions framework*) yang berkaitan dengan empat pertanyaan kunci sebagai upaya mengalisis kerangka analysis strategy (*ERRC Grid -Eliminate – Reduce – Raise – Create Grid*) yaitu Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan.

2.1.6. Balanced Scorecard

Robert S Kaplan dan David P. Norton (1992) memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktifitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen yaitu :

1. Perspektif Financial- perihal bagaimana kita memuaskan pemegang saham?
2. Perspektif Pelanggan- perihal bagaimana kita memuaskan pelanggan?
3. Perspektif Bisnis Internal- perihal bagaimana dan apa proses-proses yang seharusnya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan?
4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan- perihal bagaimana kita mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan upaya peningkatan?

Lebih lanjut Robert S Kaplan dan David P. Norton (1992) menyatakan bahwa BSC merupakan sistem manajemen penilaian dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif, dimana penilaian kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari segi finansial saja tetapi juga harus ditambahkan dengan ukuran



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dari perspektif lainnya seperti tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan kemampuan melakukan inovasi. BSC dapat memformulasikan strategi, menjadi integrator untuk berbagai konsep strategi yang ada antara lain dengan BOS yang selanjutnya direpresentasikan kedalam perspektif BOS-BSC sehingga pada akhirnya mampu menghasilkan Strategi Bisnis (Competitive Strategy) yang berfokus pada peningkatan posisi kompetitif dari produk/jasa (segmentif) yang dapat dilayani.

Terdapat dua jenis pengukuran dalam Balanced Scorecard (BSC) yaitu sebagai berikut:

1. Outcome kinerja-outcome (lagging) measurements, yang umumnya merefleksikan sasaran umum dari banyak strategi dan juga struktur lingkup perusahaan dan ukuran-ukurannya cenderung menjadi Lag Indicators, seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, customer retention dan ketrampilan karyawan.
2. Pengendali kinerja- performance driver (leading) measurements yang umumnya merefleksikan keunikan dari strategi unit bisnis dan ukuran-ukurannya cenderung menjadi Lead Indicators, seperti pengendali keuangan dari profitabilitas, segmen pasar dimana unit bisnis memilih untuk berkompetisi, tujuan proses internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan yang akan mentrasfer nilai tambah kepada pelanggan dan segmen pasar.

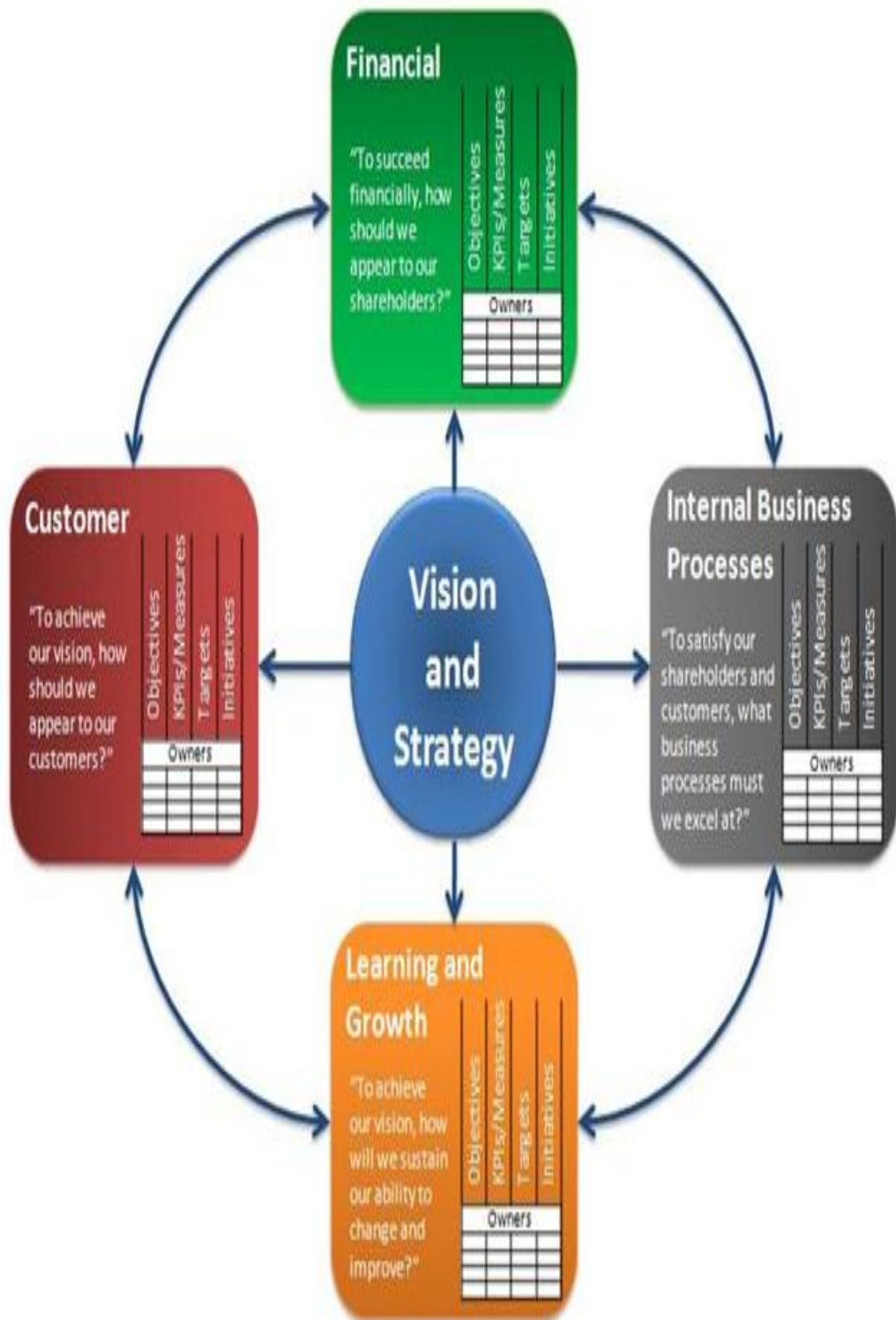
Kerangka kerja balanced scorecard (BSC) dapat disajikan pada gambar sebagai berikut:

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

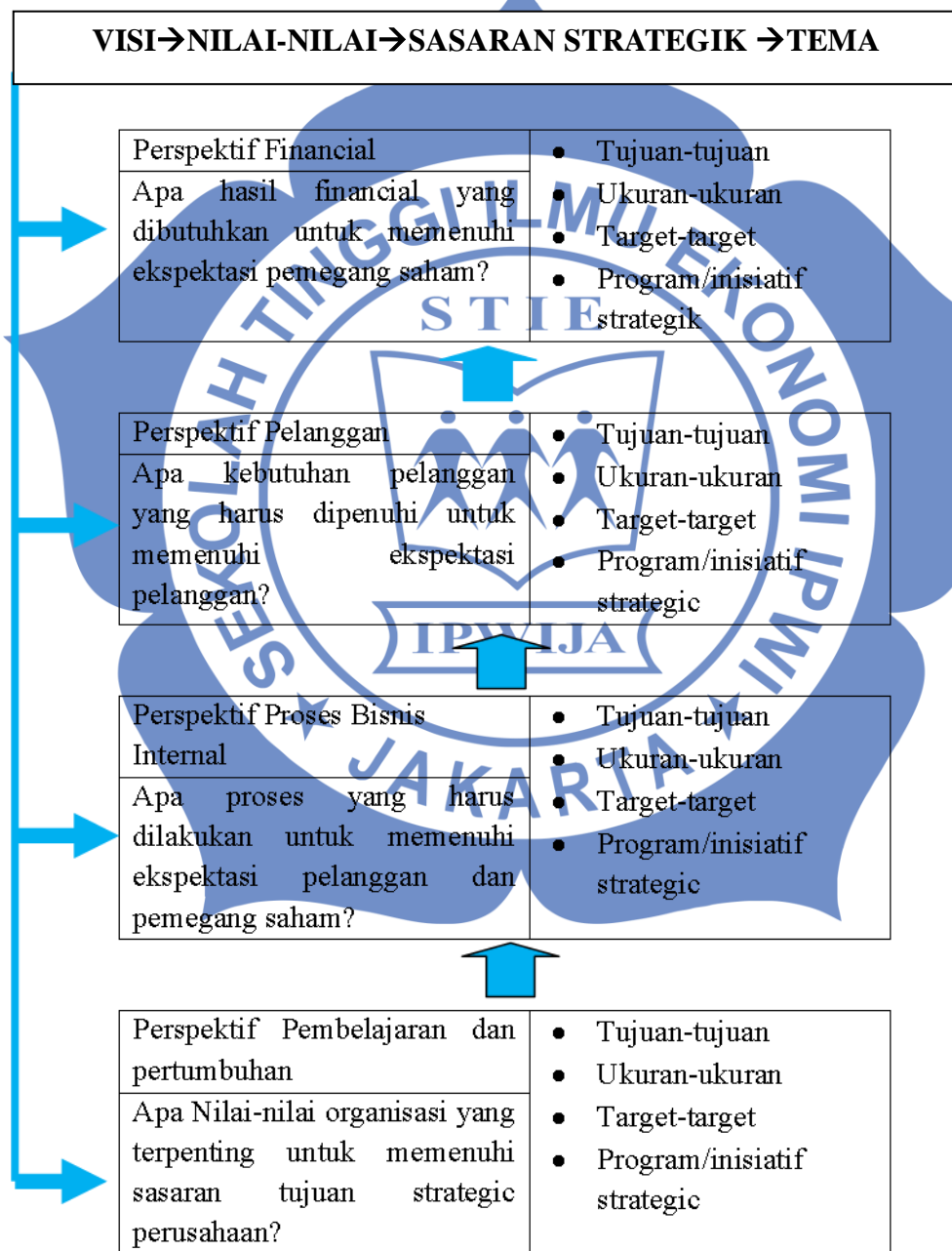
Gambar 2.5.
Kerangka kerja BSC



Sumber Robert S Kaplan-David P Norton, BSC (2008)

Ke-empat perspektif dalam BSC selanjutnya diintegrasikan sehingga terdapat hubungan sebab-akibat dari adanya empat perspektif di dalam BSC. Sebagaimana gambar berikut :

Gambar 2.6.
Keterkaitan Perspektif BSC



Sumber : Gazpersz, Vincent (2013:581)

2.2. Penelitian Terdahulu

Sunarto dan Hasibuan (2007) dalam penelitiannya tentang Perencanaan strategis sistem informasi pada industri penyiaran televisi dengan pendekatan BOS dan BSC, menyatakan bahwa inovasi merupakan faktor yang strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. BOS merupakan salah satu pilihan strategi bisnis ini untuk keluar dari kondisi persaingan yang berdarah-darah (red ocean). Solusi BOS di integrasikan kedalam BSC untuk mendapatkan sebuah Perencanaan Strategis Sistem Informasi yang lebih fokus, serta komprehensif serta dinamis.

Sunarto, agus dan Hasibuan,zainal (2007) memetakan BOS kepada BSC sebagaimana table 2.1 dibawah ini .

Tabel 2.7
Pemetaan BOS-BSC

Blue Ocean Strategy	Balanced ScoreCard			
	Finansial	Customer	Proses Bisnis Internal	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Segmentasi		•	•	•
Harga	•		•	
Iklan lokal	•	•		•
Quota iklan		•	•	
Riset dan Pengembangan		•	•	•
Virtual integration	•	•	•	
Ad-Impact Index	•	•	•	
Digitalisasi Siaran		•	•	•

Sumber : Sunarto, agus dan Hasibuan,zainal(2007)



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Renold siregar dan Sonya Napitupulu (2010) dalam penelitian mengenai Perancangan Strategi Sistem Informasi pada PT Ahara Prima Design dengan Pendekatan BOS dan Balance Scorecard. Ines Desriana azhari (2012) tentang Perancangan BOS diintegrasikan dengan BSC pada PT X pada Industri sepatu. Ornella Chenny dan Maya Vina Valentine (2010) Analisis dan Usulan Strategi Bisnis dengan Penerapan BOS terhadap PT. Mustika Ratu Tbk. Novelia Aurora (2010), Penerapan BSC sebagai tolok ukur Pengukuran Kinerja (Studi kasus pada RSUD Tugurejo Semarang). Selain penelitian diatas ada penelitian tentang implementasi *BSC* yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja dan perencanaan strategis perusahaan seperti: *Analytic Network Performance*, *BOS*, *Total Performance Scorecard* antara lain dilakukan oleh Vanany (2003), Sunarto dan Hasibuan (2007), Zagloel, Yadrifil dan Laricha (2008), Akkermans dan Oorschot (2002) serta Grembergen dan Bruggen (1998), Budiarti (2009), Dewi, Hanoum dan Wessiani (2010), Sipayung (2009), Sharma (2009), Cribb dan Hogan (2003), Olson dan Slater (2002) serta Bergen dan Benco (2002), telah melakukan penelitian tentang pendekatan *BSC* sebagai alat perencanaan strategis dan juga untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara kerangka perspektif *BSC*. Penelitian tentang hubungan sebab akibat antara kerangka perspektif *BSC* antara lain telah dilakukan oleh Yang dan Tung (2006).

2.3. Kerangka Pemikiran

Penelitian terdahulu Agus Sunarto dan Zainal A. Hasibuan (2007) tentang Perencanaan strategis sistem informasi pada industri penyiaran televisi dengan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

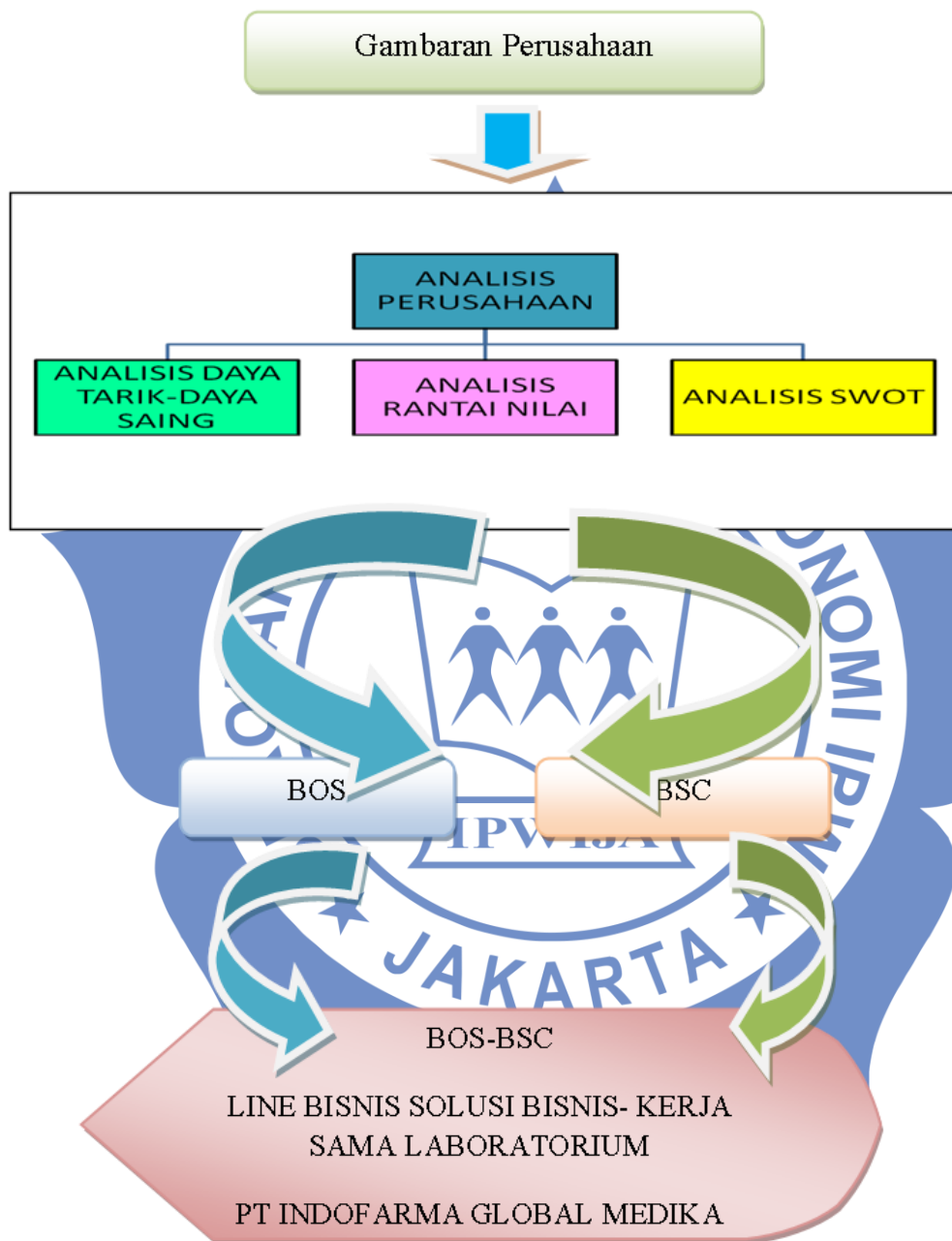
pendekatan BOS dan BSC yang dijadikan sebagai grounded theory menyatakan bahwa : Inovasi merupakan faktor yang strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. BOS merupakan salah satu pilihan strategi bisnis ini untuk keluar dari kondisi tersebut. Solusi BOS tersebut diintegrasikan kedalam BSC untuk mendapatkan sebuah Perencanaan Strategis yang lebih fokus, serta komprehensif serta dinamis (open coding).

Dalam kondisi tingkat persaingan sangat tinggi di industri Farmasi khususnya perusahaan Distributor farmasi diperlukan sebuah terobosan agar tetap sehat dan mampu bertahan. Model Perencanaan Strategis dengan pendekatan BOS-BSC menjawab kebutuhan akan model perencanaan strategis pada industri ini menyesuaikan dengan Visi dan misi organisasi. Oleh karena itu penulis ingin meneliti dalam rangka studi rancangan strategi berdasarkan BOS-BSC pada industri farmasi di PT Indofarma Global Medika Line bisnis solusi bisnis kerjasama laboratorium.

Untuk menganalisis BOS-BSC diperlukan dasar dari strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Melalui serangkaian analisis awal mengenai internal perusahaan yang terdiri dari analisis daya tarik-daya saing, analisis rantai nilai dan analisis SWOT dapat diketahui bagaimana pelaksanaan BOS dan BSC. Dengan melakukan analisis mengenai integrasi BOS-BSC maka semakin terbuka kerangka strategi perusahaan dalam rangka mengantisipasi persaingan yang semakin kompetitif.

Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian disajikan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2.7.
Kerangka Fikir Penelitian



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT INDOFARMA GLOBAL MEDIKA pada Line Bisnis Solusi Bisnis-kerjasama laboratorium tahun 2009 – 2012.

Tabel 3.1.
Schedule Penyusunan Penelitian

NO	KEGIATAN	APRIL				MEI				JUNI				JULI		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
I	PROPOSAL TESIS															
	- Penyusunan Draft dan Resensi	■	■													
	- Revisi / Konsultasi Proposal	■	■													
	- Seminar			■												
	- Perbaikan				■											
II	STUDI LAPANGAN															
	- Pengumpulan Data dan wawancara					■	■	■								
	- Analisis Data					■	■	■								
III	ANALISIS															
	- Analisis Lanjutan								■	■	■					
	- Penyusunan Draft								■	■	■	■				
	- Revisi / Konsultasi								■	■	■	■	■			
IV	PELAPORAN															
	- Laporan Awal													■		
	- Perbaikan														■	
	- Laporan Akhir															■

Sumber : diolah oleh penulis, 2013



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.2. Desain Penelitian

3.2.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian single/classic case study. Menurut Mulyanto dan Wulandari (2010: 19) study case merupakan suatu bentuk penelitian yang menggali fenomena tertentu dalam suatu waktu dan kegiatan dengan jalan mengumpulkan informasi rinci dengan menggunakan prosedur pengumpulan data dalam periode tertentu. Dalam tesis ini fenomena yang diteliti adalah analisis perancangan strategy dan pengukuran kinerja pada Line Bisnis Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium di PT Indofarma Global Medika periode 2009 - 2012.

3.2.2. Alur Penelitian

Desain penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif kualitatif metode Grounded theory sebagaimana dikemukakan diatas dan studi kasus yaitu mengkaji secara rinci, menyeluruh dan mendalam atas objek Line Bisnis Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium di PT Indofarma Global Medika kurun waktu 2009 – 2012.

Struktur penulisan sebagai langkah awal tesis ini dimulai dari latar belakang masalah yang dianalisis mulai sejarah perusahaan PT Indofarma Global Medika, line bisnisnya dan dilanjutkan dengan analisis Rantai nilai Porter's Value Chain Analysis untuk melihat rantai Nilai dan dilanjutkan dengan analisis Daya Saing Perusahaan dan Analisis Daya Tarik Industri Five Force's Porter dan Analysis SWOT untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan internal dalam mengantisipasi ancaman dan mengambil peluang sehingga tergambar faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika persaingan Perusahaan Distributor farmasi



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Line Bisnis Kerjasama Laboratorium Rumah Sakit Umum Pemerintah yang dalam hal ini penulis mengambil data skunder yang berasal dari kuisioner internal perusahaan tahun 2011.

Periode 2009 - 2012 Line Bisnis Solusi bisnis-Kerjasama laboratorium mengimplementasikan BOS dengan membangun strategi model bisnis yang menjembatani 2 (dua) kepentingan strategis yang mampu meraih laba pada sebuah samudera biru yang diciptakan perusahaan, dengan memberikan lompatan nilai bagi pembeli (Rumah Sakit) melalui adopsi indeks ide Samudra biru (blue ocean idea).

Hasil kinerja Line Bisnis Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium periode 2009 – 2012 diukur dan dianalisis dengan pendekatan teori kinerja terintegrasi BSC, Robert S Kaplan dan David P. Norton (1992).

Namun pada tahun 2013 ini terdapat tanda-tanda pertumbuhan yang stagnan, hanya mengandalkan pelanggan yang ada, belum ada tanda-tanda penambahan pelanggan baru dan masuknya pemain baru pada bisnis ini maka BOS-nya perlu dianalisis kembali dengan kerangka analisis strategy melalui 4 langkah yaitu Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan sehingga menghasilkan Strategi Bisnis (*Competitive Strategy*) yang mampu berfokus pada peningkatan posisi kompetitif dari produk/jasa perusahaan dalam industri spesifik (*segmentif*) yang dapat dilanyi oleh perusahaan.

3.2.3. Alasan Pemilihan Analisis Kualitatif

Penelitian ini merupakan rancangan strategy berdasarkan BOS dan BSC pada line bisnis Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium di PT INDOFARMA



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

GLOBAL MEDIKA. Pemilihan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini mengutip Diah Dwi Utamai (2009) berdasarkan pada pendapat Creswell (1994: 146) bahwa karakteristik penelitian kualitatif adalah : (a) konsepnya tidak matang karena kurangnya teori dan penelitian terdahulu, (b) pandangan bahwa teori yang sudah ada mungkin tidak tepat, tidak memadai, tidak benar, atau rancu, (c) kebutuhan untuk mendalami dan menjelaskan fenomena dan untuk mengembangkan teori, atau (d) hakekat fenomenanya mungkin tidak cocok dengan ukuran-ukuran kuantitatif.

Lebih jauh, pendekatan kualitatif dirasa tepat mengacu pada pendapat Irawan (2007: 6) bahwa ciri-ciri penelitian kualitatif antara lain : mengkonstruksi realitas makna sosial budaya ; meneliti interaksi peristiwa dan proses ; melibatkan variabel-variabel yang kompleks dan sulit diukur; memiliki keterkaitan erat dengan konteks ; melibatkan peneliti secara penuh; memiliki latar belakang alamiah; menggunakan sampel purposif; menerapkan analisis induktif; mengutamakan “makna” di balik realitas .

Menurut Mudjia Rahardjo (2010) Penelitian kualitatif dilandasi pada keinginan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam (deep understanding) atas fenomena yang diteliti, menangkap arti (meaning) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai suatu peristiwa dengan kompleksitasnya secara mendalam, dan bukan untuk menjelaskan (to explain) hubungan antar-variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu.

Fenomena yang diteliti adalah analisis perancangan strategy dan pengukuran kinerja pada Line Bisnis Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium di PT Indofarma Global Medika dengan didukung teori-teori penyusunan strategi dan kinerja terintegrasi tentang tinjauan pustaka.

3.3. Operasionalisasi Variabel

Operasional variable diartikan sebagai definisi yang menyatakan secara jelas dan akurat mengenai bagaimana suatu konsep/variabel itu diukur (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 72).

Tabel 3.2.
Operasional Variabel BOS

Indikator	Tujuan strategis	Ukuran	Operasional
<ul style="list-style-type: none"> • Field force yang kompeten • Purchase order • Tanggap pelayanan • Standar Laboratorium • Consolidated Central Laboratory concept • Jumlah pemeriksaan • Integrasi rantai pelayanan • Efisiensi kerja • Shorten ALOS 	<p>Menciptakan ruang pasar yang belum terjelajahi (Kepemimpinan pasar), penciptaan permintaan (Captive revenue) dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilitas • Harga • Biaya • Pengadopsian 	<ul style="list-style-type: none"> • Dihapuskan • Dikurangi • Ditingkatkan • Diciptakan

Sumber : diolah oleh peneliti

Tabel 3.3.
Operasional Variabel BSC

Indikator/ Perspektif	Tujuan Strategis	Ukuran	Operasional
Perspektif Keuangan/ Financial	F1- Meningkatkan pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Penjualan • Pertumbuhan penjualan • Rasio Harga Pokok penjualan terhadap Penjualan bersih. • Nett profit margin 	<ul style="list-style-type: none"> • Data penjualan • Penjualan tahun ini - penjualan periode sebelumnya / penjualan periode sebelumnya x 100% • HPP / Penjualan bersih x 100% • Net margin / penjualan bersih x 100%
Perpektif Pelanggan/ Customer	C1- Meningkatkan kepuasan- pelanggan C2- Meningkatkan Hubungan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Customer retention • Customer aquisition • Customer Profitability Score • Peningkatan jumlah customer potensial dibanding dengan rencana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pelanggan bertransaksi / Total pelanggan x 100% • Jumlah pelanggan baru / Total pelanggan x 100% • Perbandingan revenue dengan margin dan expense @ Customer • Realisasi / Plan
Perspektif Proses Bisnis Internal	I1- Pengembangan sistem pelayanan yang tanggap. I2- Meningkatkan Penetrasi Pasar	<ul style="list-style-type: none"> • Delivery In Full, On time rate • Actual Kerjasama vs Populasi RS pemerintah kelas A 	<ul style="list-style-type: none"> • jumlah pesanan / jumlah pesanan yang terkirim x 100% • Jumlah RS Kerjasama / Total Populasi x 100%
Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	L1- Kepemimpinan teknology L2- Kepemimpinan pasar L3- Meningkatkan kompetensi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking kinerja produk/jasa • Pangsa Pasar • Pengembangan karier/pelatihan internal realisasi dibandingkan dengan rencana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument technology pendukung kinerja produk/jasa dari MNC yang bekerjasama dengan PT INDOFARMA GLOBAL MEDIKA • Company sales / market size • Jumlah pelatihan terealisasi / rencana

Sumber : diolah oleh peneliti

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Penentuan populasi, sampel dan metode sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 99). Populasi pada penelitian ini disebut juga sebagai unit analisis adalah peristiwa atau kegiatan yang berupa penerapan manajemen strategik pada PT Indofarma Global Medika. Manajemen strategik pada PT Indofarma Global Medika melibatkan banyak pihak dan banyak data sehingga informasi dapat diperoleh dari Board of Director PT IGM, Kepala Instalasi Laboratorium Patologi Klinik dan Person In charge pembelian RSUP Dr. Ciptomangunkusumo, RSUP H. Adam Malik Medan, RSUP M.Hoesin Palembang dan RSUD Syaiful Anwar malang.
2. Sampel adalah bagian (subset) dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 100). Sampel pada penelitian ini adalah Manager Solusi Bisnis-Kerjasama Laboratorium dan Board of Director PT Indofarma Global Medika, Kepala Instalasi Laboratorium Patologi Klinik dan Person In charge pembelian RSUP. Dr. Ciptomangunkusumo, RSUP. H. Adam Malik Medan, RSUP. M.Hoesin Palembang dan RSUD. Syaiful Anwar malang.



3. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Purposive Sampling*. Dengan metode ini maka data dan informasi yang dapat digunakan sebagai pendukung analisis diperoleh dari berbagai pihak yang menurut peneliti mengetahui, menguasai dan dapat dipercaya dapat memberikan informasi akurat sesuai dengan kebutuhan penelitian.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Jenis data berdasarkan macamnya (Mulyanto dan Wulandari, 2010:96) yang digunakan pada penelitian ini ada tiga, yaitu:

1. Data mentah yaitu data apa adanya dimana dalam penelitian ini data yang diperoleh dari wawancara dan hasil kuesioner.
2. Data olahan yaitu data mentah yang telah diolah menjadi suatu informasi baik dalam bentuk grafik, tabel maupun narasi.
3. Data analisis yaitu data yang sudah dianalisis berdasarkan alat analisis tertentu dimana dalam penelitian ini lebih pada data kualitatif.

Berdasarkan cara perolehannya, data dalam penelitian dibagi menjadi dua yaitu :

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini berupa data hasil wawancara.
2. Data sekunder yaitu data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber awalnya. Data sekunder pada penelitian ini berupa data internal perusahaan dan hasil publikasi lainnya.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menurut Umar, Husein (2004: 49), yaitu :

- a. Observasi, yaitu pengamatan yang dilakukan berdasarkan pengalaman langsung, dalam hal ini penulis melaksanakan observasi pada saat melaksanakan tugas sebagai Manager Solusi Bisnis-kerjasama Laboratorium periode 2009 – 2012 dan tugas dilapangan berhubungan langsung dengan karyawan/pegawai Laboratorium Patologi klinik Rumah Sakit Umum Pemerintah.
- b. Hasil Angket (Kuisisioner) yang berupa daftar pertanyaan terbuka kepada responden penelitian yang dilakukan oleh internal perusahaan tahun 2011 berkaitan dengan:
 - Daya tarik Industri
 - Daya Saing Perusahaan
 - SWOTKuesioner dimenggunakan data sekunder hasil penelitian internal perusahaan tahun 2011.
- c. Telaah pustaka yang dilakukan dengan mencari landasan teori, penelitian relevan, dan data obyek penelitian khususnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Telaah pustaka dilakukan melalui buku dan internet.
- d. Wawancara yang dilakukan untuk menggali informasi secara rinci mengenai kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Wawancara dilakukan peneliti dengan berbagai pihak khususnya internal PT IGM.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.6. Pengujian Data

3.6.1. Validitas

Validitas pada penelitian kualitatif artinya penelitian tersebut benar, sah dan dapat dipercaya. Menurut (Mulyanto dan Wulandari, 2010:96) validitas diartikan sebagai kemampuan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengukur validitas digunakan instrument Content Validity atau validitas muka (face validity) yaitu menggambarkan kesesuaian sebuah pengukur data dengan apa yang akan diukur. Content validity juga menunjukkan kecocokan sebuah instrumen yang menjelaskan isi dari sebuah konsep/variabel yang akan diteliti. Validitas konten dapat merujuk publikasi hasil penelitian sebelumnya dalam hal ini hasil penelitian yang penulis jadikan Grounded theory.

Secara garis besar validitas dibagi menjadi dua yaitu validitas internal (rasional) dan validitas eksternal (empiris). Validitas internal dalam hal ini menggunakan construct validity (disusun berdasarkan teori yang relevan) dimana pengujianya dilakukan dengan konsultasi kepada para ahli dan juga menggunakan content validity (disusun berdasarkan rancangan atau program yang telah ada) dimana pengujianya dengan membandingkan content yang disusun dengan content yang sudah pernah ada dan konsultasi dengan para ahli.

Validitas pada penelitian kualitatif ini adalah lebih merupakan tujuan bukannya pada hasil, bukan sesuatu yang dapat dibuktikan atau dianggap biasa-biasa saja. Validitas juga merupakan sesuatu yang relatif atau nisbi. Ancaman terhadap validitas suatu penelitian kualitatif dapat dikurangi atau dihilangkan dengan menggunakan bukti bukan dengan metode.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber. :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3.6.2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah handal, mantap, tidak gampang berubah. Menurut (Mulyanto dan Wulandari, 2010:96) Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya dan memiliki konsistensi hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Dengan kata lain Reliabilitas adalah kemampuan alat ukur untuk mengukur berkali-kali dan menghasilkan data yang sama.

Reliabilitas dibagi menjadi dua yaitu reliabilitas eksternal dan reliabilitas internal. Reliabilitas eksternal dilakukan untuk menguji stability (test-retest) dengan memberikan pertanyaan kepada kelompok yang sama tetapi waktu berbeda, equivalent (test beda tapi equivalent) yaitu bentuk pertanyaan yang berbeda tetapi memiliki arti yang sama atau mengukur indikator yang sama dan dicobakan dalam waktu yang sama. Reliabilitas internal dapat dilakukan dengan untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan pada uji reliabilitas eksternal.

3.6.3. Triangulasi

Menurut Mudjia Rahardjo (2010), Triangulasi adalah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin bias yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data. Sedangkan Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Dalam tesis ini digunakan Triangulasi metode yaitu dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang



berbeda, menggunakan metode wawancara dan observasi. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tentang Line Bisnis Kerjasama Laboratorium disamping peneliti dalam hal ini sebagai pelaku langsung (subjek) ditambahkan pula dengan menggunakan metode wawancara terstruktur kepada Pihak yang terkait dalam proses bisnis ini yaitu President Director PT Indofarma Global Medika. Selain itu, digunakan pula triangulasi teori untuk dapat meningkatkan kedalaman pemahaman teori BSC dan BOS.

3.7. Metode Analisis

Dalam melakukan penelitian terhadap proses perancangan strategy berdasarkan BOS dan BSC, pertama-tama peneliti menentukan pertanyaan penelitian yang relevan dengan fenomena yang diteliti.

1. **Utilitas** berupa sejauh mana produk/jasa yang ditawarkan memiliki utilitas atau kemanfaatan bagi konsumen dalam hal ini Laboratorium Rumah Sakit pemerintah?
2. **Harga**, Yaitu harga strategis yang tepat sehingga menarik massa pembeli, dalam hal ini Laboratorium Rumah Sakit pemerintah?
3. **Biaya**, Apakah perusahaan bisa mencapai biaya sasaran sehingga perusahaan bisa mendapatkan keuntungan pada level harga yang strategis.
4. **Pengadopsian** yang benar. Apakah ada rintangan atau hambatan dalam pengadopsian ide kerjasama solusi bisnis antara PT Indofarma Global Medika dengan Rumah sakit pemerintah?

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Selanjutnya peneliti melakukan penggalian dan mengumpulkan data sekunder internal perusahaan, daftar pustaka untuk menyusun daftar pertanyaan wawancara yang akan digunakan sebagai alat penggalian data kepada narasumber dalam hal ini Direktur Utama PT Indofarma Global Medika yang berhubungan langsung dengan kegiatan Line Bisnis Solusi Bisnis kerjasama Laboratorium.

Proses pengumpulan data sekunder dan wawancara kemudian diolah melalui proses penandaan (*koding*) untuk memperoleh gambaran kesinambungan antara data skunder dan wawancara sebagai sumber penelitian dan diperoleh gambaran kecenderungan pola hubungan antara berbagai faktor dominan. Selanjutnya data dianalisis dengan model analisis penelitian kualitatif **Analisis Domain (Domain analysis)**, Mudjia Rahardjo (2010)) dimana *peneliti berupaya memperoleh gambaran umum tentang data untuk menjawab fokus penelitian. Caranya ialah dengan membaca data secara umum dan menyeluruh untuk memperoleh domain atau ranah apa saja yang ada di dalam data tersebut.* Pada tahap ini peneliti belum perlu membaca dan memahami data secara rinci dan detail karena targetnya hanya untuk memperoleh domain atau ranah. Hasil analisis ini masih berupa pengetahuan tingkat “permukaan” tentang berbagai ranah konseptual.

Model BOS dalam penelitian ini dapat menjelaskan pertanyaan *who, what dan how.*

1. **Who** adalah siapa, yaitu siapa sasaran segmentasi yang sesungguhnya ingin di capai oleh PT Indofarma Global Medika.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. **What** adalah *Value* apa yang akan diberikan/ditawarkan oleh PT Indofarma Global Medika sebagai inovasi tambahan Nilai bagi pelanggan.
3. **How** adalah bagaimana caranya menciptakan dan mengirimkan inovasi tambahan nilai tersebut kepada pelanggan.

Selanjutnya rangkaian strategis BOS yang sudah dijalankan berdasarkan BOI index yaitu **Utilitas, Harga, Biaya, dan Pengadopsian** yang benar dalam mengimplementasi pelaksanaan operasional. Menurut Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2005) Proses inovasi nilai merupakan kata kunci keberhasilan penerapan BOS. Inovasi nilai tersebut dapat dicapai dengan membangun kerangka kerja empat langkah strategis yang harus dilaksanakan (*the four actions framework*).

Nilai-nilai indikator yang dimiliki perusahaan kemudian dibandingkan dengan kompetitor atau industri. Output dari perbandingan adalah grafik *canvas strategy* yang menunjukkan posisi indikator perusahaan dibanding kompetitor. *Canvas strategy* berdasarkan pendapat Kim dan Mauborgne (2005) dapat dianalisis dengan asumsi sebagai berikut:

1. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai *moto/tagline* maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru;
2. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah;



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya;
4. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.
Selanjutnya dalam upaya menganalisis dan mensintesis serta mengukur kinerja terintegrasi Line Bisnis Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium, digunakan pendekatan BSC dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, Pelanggan dan Keuangan melalui keterkaitan hubungan sebab-akibat (lead indicator sebagai sebab dan lag indicator sebagai akibat).



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. *Blue Ocean Strategy* PT Indofarma Global Medika melalui Line Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium menghasilkan Standar Laboratorium, Consolidated Central Laboratory concept, Jumlah pemeriksaan, Integrasi rantai pelayanan pemeriksaan laboratorium, Efisiensi kerja, Shorten length of stay, Increasing revenue, Reduction of Turn arraound time, dan Tata letak mesin diagnostik yang jauh berbeda dibanding kompetitor/pesaing ditunjang dengan inovasi perusahaan sehingga diperoleh value added dalam hal Penggunaan/peminjaman Alat /Consumable dan Perikatan Kerja/Kontrak 5 Tahun sehingga komprehensif dalam mengambil ceruk pasar pada industri farmasi tergambar dari perbedaan .
2. Model Perencanaan Strategis Line Solusi Bisnis Kerjasama Laboratorium di Rumah Sakit Pemerintah dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy-Balanced Scorecard (BOS-BSC)* menjawab kebutuhan akan model perencanaan strategis pada industri farmasi khususnya pada PT Indofarma Global Medika sehingga menghasilkan kinerja yang unggul berdasarkan perspektif pertumbuhan & pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan dan

keuangan meskipun dalam pelaksanaannya masih terdapat kelemahan khususnya dalam perspektif pelanggan.

3. Strategi BOS-BSC pada PT IGM mampu menjangkau melampaui permintaan yang ada, dengan membidik segmentasi/ceruk pasar Kerjasama Laboratorium di Rumah sakit umum pemerintah guna memenuhi preferensi pelanggan yang sudah ada sebelumnya yaitu line bisnis reguler dan line bisnis Trading.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Manajemen PT Indofarma Global Medika hendaknya terus mempertahankan strategi BOS-BSC dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan perencanaan strategy dan peningkatan Kinerja.
2. PT IGM hendaknya terus melakukan analisis secara periodik mengenai strategi BOS-BSC yang diterapkan seiring tingkat persaingan dalam industri farmasi yang semakin kompetitif.
3. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat menindak-lanjudi hasil penelitian ini dengan melakukan penelitian pada unit analisis yang berbeda baik pada industri Farmasi maupun pada Industri lainnya baik secara kualitatif maupun kuantitatif sehingga akan menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya Managemen strategik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sunarto Voice Of America asunarto@voanews.com dan Zainal A. Hasibuan Program Studi Magister Teknologi Informasi Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia zhasibua@cs.ui.ac.id Thesis MODEL PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM INFORMASI PADA INDUSTRI PENYIARAN TELEVISI DENGAN PENDEKATAN BOS DAN BSC. Jurnal Sistem Informasi MTI UI Vol. 3 - No. 2 - Oktober 2007.
- Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1-20.
- Assauri, Sofjan. Strategic Marketing. Sustaining Lifetime Customer Value. Cetakan pertama. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2012.
- Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 231-238.
- Burtonshaw. A. Simon - Gunn, *Alat dan Teknik Analisis Manajemen. Alat, Model dan catatan bagi para Manager dan Konsultan (terjemahan)*. Cetakan pertama. Jakarta : PT Indeks Jakarta. 2011.
- Cooper, R.D dan Emory W.C., 1995, *Business Research Methods* 5th et. London, Richard D Irwin, Inc.
- Ferdinand, A., 2000, *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Gazparz, Vincent. All-In-One 150 Key Performance Indikator And Balance Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Manajemen, Cetakan pertama, Bogor, Vinchristo Publication. 2013.
- Gazparz, Vincent. All-In-One Practical Management Excellence. Contoh Aplikasi pada Bisnis dan Industri Modern. Cetakan pertama. Bogor. Vinchristo Publication. 2012.
- Gazparz, Vincent. All-In-One Toolbook. Contoh Aplikasi pada Bisnis dan Industri Modern. Cetakan pertama. Bogor. Vinchristo Publication. 2012.
- Hair Jr, Joseph .F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.
- Hemphill, John K. (1949). *Situational Factors in Leadership*. Columbus: Ohio State University Bureau of Educational Research.

Hersey, Paul; Blanchard, Ken; Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. ISBN 0-13-017598-6.

<http://hanungsite.wordpress.com/2009/05/06/blue-ocean-strategy.com>

<http://indosdm.com/perkembangan-dan-evolusi-teori-balancescorecard>

<http://moko31.wordpress.com/majalah-swa/>

IMS, Indonesia market Survey. 2012

Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergence leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15, 27-51.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. BOS. Strategi Samudera Biru. Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan (Terjemahan). Cetakan ke-satu. Jakarta : Serambi Ilmu Semesta. 2012. (Original publisher : Harvard Business School Publishing Corporation. 2005).

Lukiastuti, Fitri & Hamdani, Muliawan, Manajemen Strategik Dalam Organisasi, cetakan pertama. Yogyakarta : Caps. 2011

Montana Patrick J. and Charnov Bruce H. (2008) *Management: Leadership and Theory*, Barron's Educational Series, Inc., Hauppauge, New York, 4th English edition, 2008. ISBN 0-7641-3931-2

Mulyanto, Heru - Wulandari, Anna, Penelitian Metode dan Analisis, Semarang, CV Agung. 2010.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Advantage. New York : Free Press. 1996.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy. New York : Free Press. 1985

PT Indofarma Global Medika, Business Plan 2013.

PT Indofarma Global Medika, Rencana Jangka Panjang (RJPP) 2012-2017.

Sukirno, Sadono. Mikro ekonomi. Teori Pengantar ; Edisi ketiga. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2010.

- Tagger, S., Hackett, R., Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.
- Terry, G. (1960) *The Principles of Management*, Richard Irwin Inc, Homewood Ill, pg 5.
- Umar, Husein. Desain penelitian Manajemen Strategik : Cara Mudah Meneliti Masalah-Masalah Manajemen Strategik untuk Skripsi, Tesis dan Praktek Bisnis. Cetakan pertama. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada. 2010.
- Umar, Husein. Strategic Management In Action : Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis - Strategic Business Unit. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama. 2001.
- V. Ramanujam, JC.Camilus dan N Venkatraman, "Trend in strategic Planning" in Strategic Planning and Management handbook, ed. WR King and D.I Cleland (New York : van Nostrand Reinhold, 1987), hal 614.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196.[1]
- Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-615030-6.
- www.detikfinance.com.
- www.tanadisantoso.com
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3–41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zani Dannhauser (2007). The Relationship between Servant Leadership, Follower Trust, Team Commitment and Unit Effectiveness, *Doctoral Thesis*, Stellenbosch University