

BAB I

PENDAHULUAN

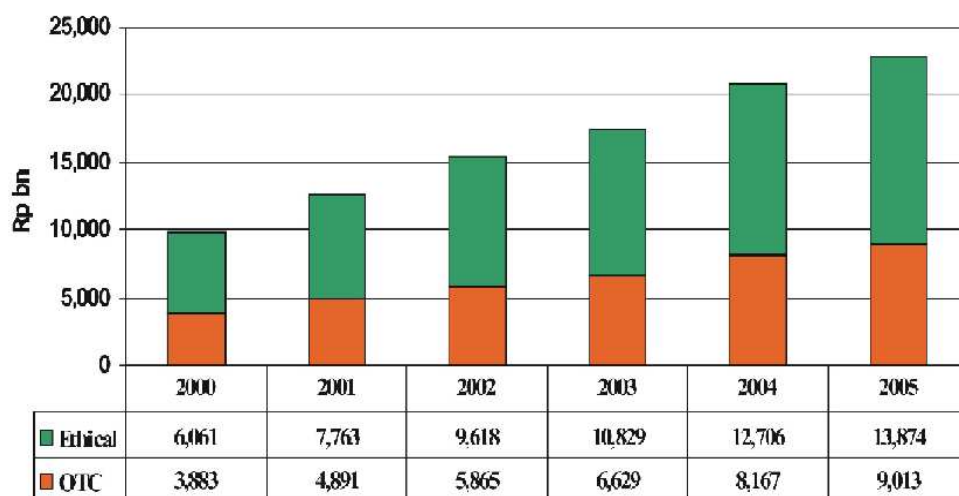
1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi sistem bisnis telah mengubah cara manusia, hidup dan bekerja. Dengan berkembang pesatnya teknologi yang juga ditopang oleh jaringan informasi dan komputerisasi, memungkinkan perusahaan-perusahaan bereaksi lebih cepat terhadap pembaharuan dan perubahan-perubahan yang dikehendaki. Membangun daya saing perusahaan yang memiliki keunggulan adalah suatu keharusan. Terutama menjelang masa persaingan bebas dimana akan banyaknya perusahaan asing yang akan masuk ke dalam negara kita.

Munculnya regulasi dari ASEAN mengharuskan perusahaan untuk memberikan peningkatan mutu produk-produk yang memenuhi standar mutu. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan di negara kita mesti dapat membangun keunggulan bersaing tersebut.

Produk farmasi yang terdiri dari produk *ethical* yaitu produk dengan resep dokter masih merupakan produk yang paling diunggulkan oleh para produsen dibandingkan dengan produk OTC (over the counter) atau obat yang dijual bebas (tanpa resep dokter). Karena produk tersebut memiliki pasar yang besar dibandingkan produk OTC bahkan hingga dua kalilipat. Dari data IMS tahun 2000 sampai tahun 2005 produk *ethical* selalu berada di atas produk OTC. Oleh karenanya banyak perusahaan-perusahaan farmasi baik dalam maupun luar negeri berlomba-lomba

mendapatkan pasar ini. Jika perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia tidak segera menyikapinya ada kemungkinan pasar farmasi yang ada di Indonesia sendiri akan direbut oleh perusahaan asing.



Sumber: Data IMS

Gambar 1. 1
Trend Oba *Ethical* dan OTC

Menurut Deputi Kepala Bidang Pengembangan Iklim Penanaman Modal (BKPM), Yusan, persetujuan Penanaman Modal Asing (PMA) untuk industri farmasi pada September 2004, naik sekitar 15 persen. Pada tahun 2005 sendiri PMA naik hampir mencapai 50% dan hal ini merupakan sebuah ancaman bagi pemain dalam negeri.

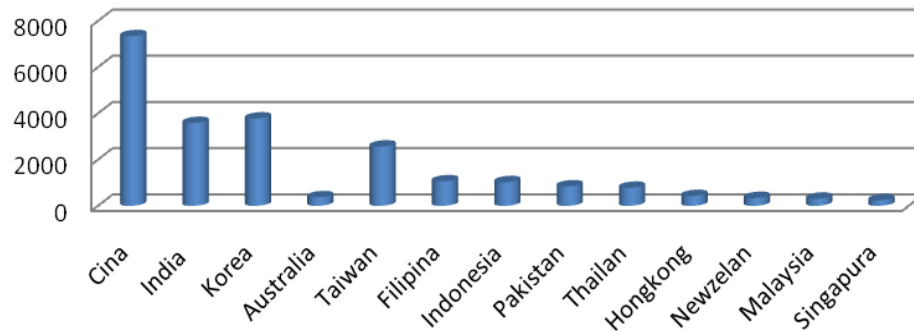
Tabel 1. 1
Perkembangan Realisasi Investasi PMA menurut sektor, 2001-31 maret 2006.

No	Sektor sekunder	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	Ind. Kimia dan Farmasi	708,9	536,8	282,2	614,1	1.152,9	62,2

Sumber: Laporan Bulanan Perkembangan Penanaman Modal BKPM.

Di antara negara-negara ASEAN, pasar industri farmasi Indonesia memang terbilang besar. Data nilai pasar farmasi Indonesia pada tahun 2003 saja mencapai US\$1,7 miliar. Dibandingkan dengan Singapura yang cuma US\$269 juta, Thailand US\$1,04 miliar, atau Malaysia yang telah mencapai US\$374 juta. Hal ini juga disebabkan oleh jumlah penduduk Indonesia yang juga besar, yaitu mencapai mencapai 225 juta jiwa.

Meski begitu, tingkat konsumsi obat Indonesia masih lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya. Menurut data IMS 2006, Singapura menempati peringkat teratas dalam konsumsi obat per kapita, disusul oleh Thailand, Malaysia, dan Filipina. Konsumsi obat Indonesia baru US\$7,2 per kapita, atau sedikit di atas Vietnam yang US\$5,4 per kapita. Hal ini bisa disebabkan oleh kemampuan daya beli masyarakat.



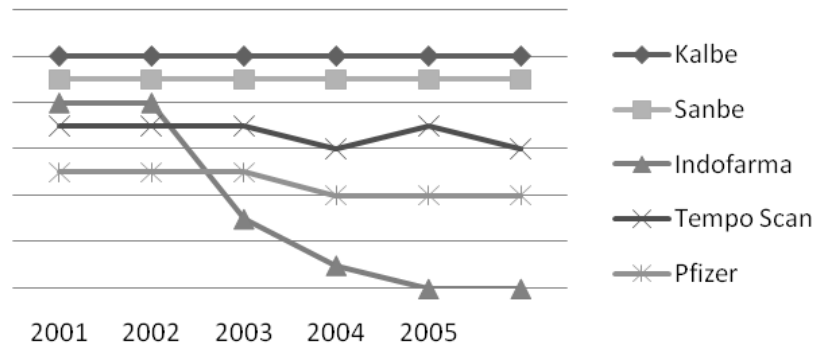
Sumber: IMS 2006

Gambar 1. 2
Besar Pasar Farmasi di 13 Negara Asia-Pasifik

Sebagai upaya menekan harga obat, pemerintah menurunkan harga jual sebesar 10%-50% untuk 29 item obat generik. Obat ini adalah satu-satunya jenis obat yang harganya dapat dikontrol oleh pemerintah, dan seharusnya mendapat prioritas untuk dikembangkan. Sejak 1998 pasar obat generik terus tumbuh dan pada 2004 nilainya mencapai Rp 2,9 triliun, atau menguasai 14% pangsa pasar farmasi nasional. Pangsa ini sesungguhnya terbilang rendah. Di negara maju, seperti AS, pangsa pasar obat generiknya mencapai 50%. Di Taiwan bahkan 70%, dan Jerman 40%. Sementara itu, di negara tetangga, Singapura dan Malaysia, pangsa pasar obat generik mencapai 25% dan 20%.

Pasar farmasi nasional saat ini masih didominasi oleh pemain lokal. Data IMS 2006 menunjukkan bahwa PT Sanbe Farma masih menempati peringkat teratas dari sisi penjualan dengan nilai Rp1,54 triliun (7,37% pangsa pasar), disusul oleh PT Kalbe Farma Tbk. - Rp1,22 triliun (5,86%) dan PT Dexa Medica - Rp1,15 triliun

(5,53%). PT Pfizer ternyata hanya menempati peringkat ke-6 dengan nilai penjualan Rp762,1 juta (3,65%).



Sumber: Data IMS (diolah)

Gambar 1. 3

LIMA PERUSAHAAN FARMASI TERTINGGI DI INDONESIA

Sementara itu menurut data majalah SWA perusahaan farmasi yang berada dalam 15 besar pemain Industri Farmasi 2002-2006 di tunjukan pada tabel 1.2. PT Sanbe Farma yang telah merajai industri farmasi mengalami penurunan penjualan di tahun 2006. Penurunan ini bahkan terbilang drastis, yaitu kurang lebih sebesar Rp. 494 miliar di bawah PT Kalbe Farma yaitu dari Rp. 1,42 miliar menjadi Rp 1,58.

Tabel 1. 2
15 Besar Pemain Industri Farmasi 2002-2006

Rank	2002		2003		2004		2005		2006	
	Perusahaan	Omset	Perusahaan	Omset	Perusahaan	Omset	Perusahaan	Omset	Perusahaan	Omset
1	Sanbe	1.072	Sanbe	1.267	Sanbe	1.537	Sanbe	1.827	Kalbe F	1.575
2	Kalbe F	882	Kalbe F	1.025	Kalbe F	1.179	Dexa M	1.492	Sanbe	1.333
3	Bintang Toejo	767	Dexa M	820	Dexa M	1157	Kalbe F	1420	Dexa M	1.095
4	TSP	669	Bintang Toejo	815	TSP	905	Bintang Toejo	1014	Bintang Toejo	1.046
5	Pfizer	659	TSP	723	Bintang Toejo	871	TSP	855	Pfizer	869
6	Dexa M	618	Pfizer	692	Pfizer	762	Pfizer	817	TSP	835
7	Indofarma	550	Kimia F	471	Konimex	520	Soho	586	Soho	672
8	Kimia F	393	Konimex	415	Kimia F	516	Konimex	561	Kimia F	599
9	Sanofi A	391	Indofarma	393	Indofarma	481	Kimia F	554	Bayer	562
10	Konimex	324	Pharos	389	Phapros	468	Indofarma	553	Phapros	522
11	Bayer	302	Sanofi A	380	Soho	447	Dankos	505	Dankos	508
12	Pharos	280	Bayer	345	Bayer	421	Bayer	482	Sanofi A	495
13	Dankos	273	Soho	326	Sanofi A	412	Phapros	460	Konimex	456
14	Phapros	270	Interbat	320	Dankos	397	Sanofi A	443	Indofarma	440
15	Interbat	268	Dankos	311	Interbat	372	Pharos I	403	Fahrenheit	426
Tot		7.726		8.709		10.451		11.979		11.440

Sumber: SWA no.14/XXIII/28 Juni-11 juli 2007

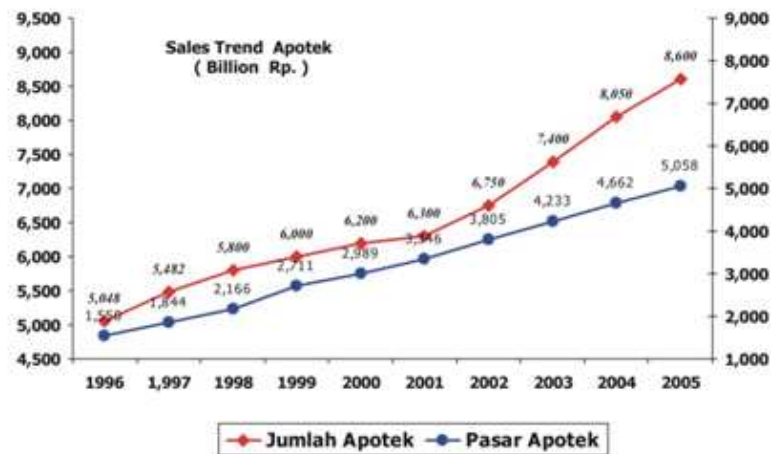
Data tahun 2004 menyatakan bahwa jumlah produk farmasi di Indonesia mencapai 9000 produk dan hampir ke semuanya merupakan produk *generic*. Sementara itu manufaktur yang ada di Indonesia berjumlah 196 dan jumlah *wholeseller* (grosir/toko besar) berjumlah 1600. Sehingga perbandingan antara produksi dan penjualan mencapai 49/400 atau satu produsen obat melayani delapan distributor obat.

Kondisi industri farmasi nasional sekarang ini terasa sangat timpang. Hal ini dikarenakan jumlah pabrik obat hanya 196, sedangkan jumlah distributornya ada sebanyak 2.250, yang berarti 1 pabrik obat rata-rata berhadapan dengan 11 distributor, ditambah lagi 1 distributor berhadapan dengan 2,3 apotek. Ketimpangan tersebut bagaikan sebuah piramid terbalik, dimana untuk mencapai skala ekonomi atau efisiensi, seharusnya jumlah distributor nasional jauh lebih sedikit dibandingkan jumlah pabriknya. Dengan begitu, akan diperoleh rasio dimana 1 distributor obat dapat melayani puluhan pabrik, tidak seperti sekarang ini dimana 1 pabrik obat dilayani oleh beberapa puluh distributor. Kondisi ini pula yang justru menjadikan distributor lokal, terutama yang tidak memiliki bentuk kerjasama, misalnya sebagai 'distributor tunggal' atau 'sub distributor', tidak lagi mampu bersaing.

Ketidakseimbangan ini semakin mendorong tidak efisiennya biaya operasional pendistribusian obat. Kecilnya volume yang didistribusikan oleh satu distributor, bukan saja tidak efisien, juga tidak ekonomis, sehingga tidak dapat bersaing secara baik. Dampaknya, obat-obat yang telah diproduksi mengikuti CPOB (cara pembuatan obat yang baik) tidak dapat disimpan dan didistribusikan dengan

baik. Begitu juga kualitas obatnya pun tidak lagi terjamin oleh distributor, karena distributor tersebut tidak sanggup melaksanakan GDP (*good distribution practice*).

Apotik yang berada paling depan di dalam rantai pasokan merupakan bagian vital dalam penyaluran produk. Para distributor harus memiliki hubungan yang baik untuk dapat mendistribusikan produknya. Di bawah ini merupakan gambaran bagaimana dalam setiap tahunnya trend apotik terus meningkat. Hanya saja jumlah apotik selalu saja lebih tinggi dibandingkan jumlah pasar yang ada.

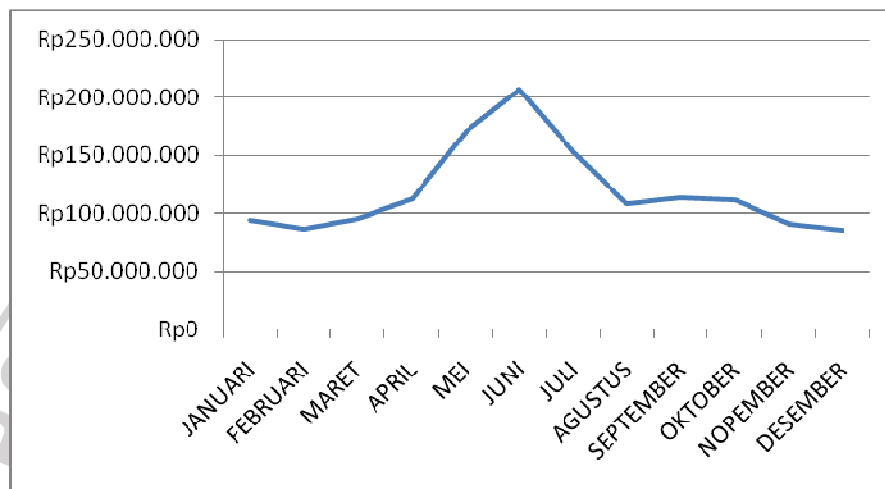


Sumber : Pharmacy Business april /11/2007

Gambar 1. 4
Trend pasar apotik di Indonesia 1996-2005

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk obat *ethical* yaitu PT Bina San Prima yang juga merupakan anak perusahaan dari PT Sanbe Farma tak lepas dari kesulitan ini. Perusahaan harus dapat menjaga kualitas dan ketersediaan produk di pasar sehingga ketika permintaan mendadak tiba-tiba muncul perusahaan harus dapat memenuhinya. Hanya saja masalah utama dalam pemenuhan atau pengiriman produk ke tangan konsumen akan mengeluarkan biaya yang berbanding terbalik dengan kemampuan fleksibilitas manufaktur perusahaan. Perusahaan harus

memilih antara memiliki *responsiveness* yang tinggi tetapi meningkatkan biaya distribusi atau mengurangi biaya distribusi tetapi tak sanggup memenuhi pesanan yang tiba-tiba.



Sumber: Data akunting PT BSP

Gambar 1. 5
Biaya Distribusi Tahun 2007

Berdasarkan data di atas pada bulan april hingga mei terjadi kenaikan biaya distribusi yang signifikan di atas rata-rata. Nilai rata-rata biaya distribusi setiap bulan adalah Rp.118 juta tetapi pada bulan juni terjadi kenaikan hingga Rp.206 juta atau sekitar 57%. Dengan terjadinya kenaikan biaya distribusi ini tentunya akan menyebabkan pengurangan profitabilitas perusahaan. Apa lagi biaya distribusi memiliki persentase yang besar dalam total biaya keseluruhan usaha, bahkan hingga mencapai 30% lebih dari total penjualan.

Kenaikan biaya distribusi ini bisa saja terjadi dikarenakan anggapan remeh terhadap biaya-biaya perjalanan yang terkadang hanya dianggap oleh pihak pemasaran sebagai biaya hiburan.

Pengeluaran biaya ini tentunya diperlukan pengkajian ulang, terutama perusahaan tidak mengetahui apakah penggunaan biaya distribusi yang besar ini memang memberikan keuntungan atau tidak bagi kemajuan perusahaan. Pengeluaran biaya ini tak akan lepas dari faktor yang menyebabkan biaya ini keluar.

Salah satu usaha manajemen yang dapat mengatur atau membantu menyelesaikan masalah ini adalah menggunakan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*). Rantai pasokan adalah sebuah perhubungan organisasi, sumber dan proses yang menciptakan serta mengirimkan produk dan jasa kepada pemakai akhir. Sebuah rantai pasokan mencakup semua fasilitas, fungsi dan aktifitas yang terlibat dalam produksi dan pengiriman sebuah produk atau jasa dari para supplier ke konsumen (Russel dan Taylor 2000:373).

Proses manajemen rantai pasokan ini bertujuan menciptakan suatu koordinasi lintas perusahaan sehingga terjadi komunikasi yang terintegrasi sehingga tiap-tiap pemain di dalam rantai pasokan mendapatkan kepastian pesanan dan ketersediaan produk. Dengan pengurangan resiko tersebut perusahaan dapat meningkatkan *responsiveness* dan mengurangi biaya distribusi.

Kesalahan manajemen rantai pasokan atau manajemen rantai pasokan yang buruk dapat menyebabkan pemborosan karena tingginya tingkat ketidakpastian. Banyak perusahaan yang mengatasi masalah ketidakpastian permintaan dengan meningkatkan persediaan (*inventory*), akan tetapi malah menambah biaya persediaan. Selain itu stok barang menjadi menumpuk di gudang karena tidak terjual dan menyebabkan kerusakan barang karena disimpan terlalu lama.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk menganalisis pendistribusian produk *ethical* melalui penelitian yang berjudul: “**Pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap biaya distribusi produk ethical PT Sanbe Farma**”

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kondisi industri farmasi saat ini sebenarnya telah terjadi ketimpangan. Hal ini dikarenakan adanya perbandingan terbalik antara pabrik obat 196 dengan dengan jumlah distributornya yang sebanyak 2.250, yang artinya 1 pabrik obat rata-rata berhadapan dengan 11 distributor, ditambah lagi 1 distributor berhadapan dengan 2,3 apotek.

Tentunya dengan ketidakseimbangan inilah menyebabkan ketidakefisienan biaya operasional pendistribusian obat. Kecilnya volume yang didistribusikan oleh satu distributor, bukan saja tidak efisien, juga tidak ekonomis, sehingga tidak dapat bersaing secara baik. Dampak lainnya dikarenakan masalah tersebut adalah obat-obat yang telah diproduksi mengikuti CPOB (cara pembuatan obat yang baik) tidak dapat disimpan dan didistribusikan dengan baik. Sehingga kualitas obatnya pun tidak lagi terjamin oleh distributor, karena distributor tersebut tidak sanggup melaksanakan GDP (good distribution practice).

PT Sanbe Farma sebagai salah satu produsen produk farmasi di Indonesia berfokus untuk dapat memenuhi kebutuhan produk *ethical* (obat dengan resep dokter) dan OTC (obat tanpa resep dokter) di Indonesia. Sementara itu untuk

mendistribusikan produk tersebut PT Sanbe Farma menyerahkannya kepada anak perusahaannya yaitu PT Bina San Prima.

Pada data laporan tahun 2007 terjadi kenaikan biaya distribusi yang dianggap cukup signifikan sehingga terjadi pengurangan profitabilitas perusahaan. Yaitu kenaikan sebesar 57% dari rata-rata sehingga diperlukan suatu peninjauan ulang apakah biaya yang sudah dikeluarkan itu memang memberikan manfaat atau tidak.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi biaya distribusi adalah manajemen rantai pasokan yang merupakan perluasan dari manajemen logistik. Jika manajemen rantai pasokannya tidak terawasi atau terkendali maka akan banyak menimbulkan biaya-biaya yang tidak perlu terlebih tujuan utama dari manajemen rantai pasokan adalah memberikan pemenuhan pelayanan yang cepat kepada konsumen sehingga terpuaskan.

Masalah terbesar dalam rantai pasokan adalah ketidakpastian, dimana ketidakpastian inilah yang menyebabkan kesalahan perencanaan produksi, ketidakpastian pemasok, serta menyebabkan biaya-biaya bahan baku tidak terkendali dan masalah ketidaksesuaian distribusi mengalami peningkatan.

Peran distribusi produk dimulai dari hulu ke hilir merupakan usaha perubahan atau transformasi produk sehingga menjadi memiliki nilai yang tinggi. Dalam usaha penyaluran ini diperlukan suatu koordinasi antara supplier (*vendor*), manufaktur, distributor hingga ke tangan konsumen. Di mana kesemua pelaku tersebut mengharapkan adanya kepastian pasokan dan harga yang sesuai, terdistribusi secara merata, dan terjual atau dapat dikonsumsi secara optimal. Sehingga biaya-biaya distribusi dapat lebih efisien dan efektif dan penyaluran produk lebih lancar.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan atau mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran manajemen rantai pasokan produk *ethical* PT Sanbe Farma.
2. Bagaimana gambaran biaya distribusi dari produk *ethical* PT Sanbe Farma yang didistribusikan oleh PT Bina San Prima.
3. Bagaimana pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap biaya distribusi produk *ethical* di PT Sanbe Farma.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui manajemen rantai pasokan produk *ethical* PT Sanbe Farma.
2. Untuk mengetahui biaya distribusi dari produk *ethical* PT Sanbe Farma.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap biaya distribusi produk *ethical* di PT Sanbe Farma.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini pada dasarnya terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Kegunaan Akademik (teoritis)

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen. Khususnya manajemen operasional yang berkaitan dengan pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap biaya distribusi produk.

2. Kegunaan Praktis (empirik)

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan selaku pengambil kebijakan terutama menyangkut masalah manajemen rantai pasokan (SCM) dan pengaruhnya terhadap biaya distribusi.

