

**ANALISIS PENERAPAN CONTINUOUS IMPROVEMENT DAN USULAN PERBAIKAN
PADA PT SOHO GLOBAL HEALTH TBK PERIODE 2021-2025**

Salsabila Azzahrah¹, Ibnu Cahyo Nugroho², Rut Nadia Hutahaeen³,
Dr. Riski Budianto,S.E., M.Ak⁴

Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya
salsabila.23215@mhs.unesa.ac.id, ibnu.23213@mhs.unesa.ac.id, rut.23212@mhs.unesa.ac.id,
riskybudianto@unesa.ac.id

Abstract

Continuous improvement is a fundamental necessity for pharmaceutical companies that must maintain product quality while keeping costs efficient. This Management Accounting practicum report analyzes the implementation of continuous improvement at PT Soho Global Health Tbk (SOHO) across five aspects: quality, employee engagement, revenue and sales, innovation and ideas, and customer loyalty. The descriptive analysis draws on the company's annual reports for 2021-2025 and is linked to the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle. The results show that implementation is most mature in quality and employee engagement, with the engagement score rising from 79.3 in 2022 to 81.7 in 2024, although turnover figures are not reported. In innovation and customer loyalty, growth in R&D expenses (10.1%) and selling expenses (11.7%) outpaced net sales growth (7.2%) in 2025. This report proposes a Kaizen Suggestion System, target costing, Activity-Based Costing, and Customer Lifetime Value so that cost growth keeps pace with sales.

Keywords: Continuous Improvement, PDCA, Cost Efficiency, Pharmaceutical Industry, PT Soho Global Health Tbk

Abstrak

Perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) menjadi kebutuhan mendasar bagi perusahaan farmasi yang dituntut menjaga mutu produk sekaligus efisiensi biaya. Laporan praktikum Akuntansi Manajemen ini menganalisis penerapan continuous improvement pada PT Soho Global Health Tbk (SOHO) pada lima aspek: kualitas, keterlibatan karyawan, pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Analisis deskriptif menggunakan laporan tahunan periode 2021-2025 dan dikaitkan dengan siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA). Hasilnya, penerapan paling matang terdapat pada aspek kualitas dan keterlibatan karyawan (skor employee engagement naik dari 79,3 pada 2022 menjadi 81,7 pada 2024), meskipun angka turnover

Article history

Received: September 2026
Reviewed: September 2026
Published: September 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

tidak dilaporkan. Pada aspek inovasi dan loyalitas pelanggan, pertumbuhan beban R&D (10,1%) dan beban penjualan (11,7%) melampaui pertumbuhan penjualan bersih (7,2%) pada 2025. Laporan ini mengusulkan Kaizen Suggestion System, target costing, Activity-Based Costing, dan Customer Lifetime Value agar pertumbuhan biaya sejalan dengan penjualan.

Kata Kunci: Continuous Improvement, PDCA, Efisiensi Biaya, Industri Farmasi, PT Soho Global Health Tbk

1. Pendahuluan

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) merupakan bagian dari sistem informasi akuntansi manajemen yang mendukung perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan perbaikan seluruh aktivitas organisasi (Hansen & Mowen, 2007). Konsep ini menempatkan perbaikan sebagai budaya kerja yang berkesinambungan pada seluruh proses bisnis, dari pengadaan hingga layanan kepada pelanggan (Imai, 1986). Karena ukuran keuangan tradisional dapat memberi sinyal yang keliru bagi upaya perbaikan dan inovasi, kinerja perlu dilihat dari perspektif keuangan dan nonkeuangan sekaligus melalui *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992, 1996). Perspektif keuangan tercermin pada peningkatan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan aset, sedangkan perspektif nonkeuangan tercermin pada kualitas, perputaran dan keterlibatan karyawan, loyalitas pelanggan, serta kemampuan berinovasi (Hansen & Mowen, 2007).

Urgensi perbaikan berkelanjutan sangat tinggi pada industri farmasi karena produknya berkaitan langsung dengan keselamatan masyarakat. Setiap tahap, dari penelitian dan pengembangan, pengadaan bahan baku, produksi sesuai Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB), hingga distribusi, harus berjalan dengan mutu yang konsisten (Badan Pengawas Obat dan Makanan, 2024, 2025). Pada saat yang sama, industri ini terus tumbuh dan semakin kompetitif; nilai pasar farmasi nasional mencapai sekitar Rp155,15 triliun pada 2025 (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Perusahaan nasional harus bersaing dengan produk multinasional, menghadapi perubahan regulasi dan fluktuasi harga bahan baku impor, serta merespons pergeseran preferensi konsumen ke produk berbahan alami.

PT Soho Global Health Tbk (SOHO) menggambarkan tantangan tersebut secara empiris. Perusahaan yang berdiri sejak 1946 dan tercatat di Bursa Efek Indonesia sejak 2020 ini menghadapi isu cemaran EG/DEG pada sirup di industri farmasi pada 2022, lalu pada 2023 mencatat penurunan penjualan produk proprietary (Professional Products dan Consumer Health) sebesar 13,8%, terutama akibat perlambatan penjualan Imboost pascapandemi dan masalah regulasi sirup, sementara pendapatan distribusi pihak ketiga (PPG) naik 18,9%. Pada 2025 pendapatan neto mencapai Rp10,78 triliun (naik 7,2%) dan laba neto Rp600,3 miliar, tetapi beban pokok pendapatan masih sekitar 83% dari pendapatan neto (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Di sisi lain, SOHO pernah meraih penghargaan *Balanced Scorecard Hall of Fame* tahun 2007 dan pada 2025 menyelenggarakan pelatihan perbaikan berkelanjutan berbasis PDCA, *Seven Tools*, dan laporan A3 (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Perusahaan ini karenanya relevan untuk dikaji: komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan sudah ada, sementara tekanan terhadap penjualan produk unggulan dan biaya tetap nyata.

Penelitian terdahulu di industri farmasi sebagian besar berfokus pada aspek proses dan organisasi. Pendekatan *lean* dan *Lean Six Sigma* terbukti membantu mengurangi pemborosan serta meningkatkan mutu dan produktivitas manufaktur (Byrne et al., 2021; Nenni et al., 2014). Studi lain menyoroti hambatan dan faktor keberhasilan penerapannya, misalnya lingkungan yang sangat teregulasi (McDermott et al., 2022) dan budaya kepatuhan regulasi serta birokrasi sebagai tantangan utama dalam penerapan *operational excellence* (O'Callaghan et al., 2023). Tinjauan sistematis atas 25 studi periode 2021-2025 juga menunjukkan bahwa pengelolaan produk farmasi di Peru masih menghadapi kelemahan struktural, sehingga perbaikan berkelanjutan dicari sebagai strategi penanganannya (Villegas-Guevara, 2025). Dari sisi sumber daya manusia, pemberdayaan karyawan penting bagi efektivitas perbaikan berkelanjutan (Hirzel et al., 2017), dan pelatihan berpengaruh positif terhadapnya, sebagian melalui keterlibatan karyawan (van Assen, 2021).

Kajian yang menghubungkan perbaikan berkelanjutan dengan akuntansi manajemen dan konteks Indonesia masih terpisah-pisah. Sari dan Nugraha (2018) menerapkan *Lean Six Sigma* pada sistem produksi lini kapsul lunak di industri farmasi Indonesia melalui studi kasus, sehingga fokusnya terbatas pada satu lini produksi. Soewarno dan Mardijuwono (2018), dengan sampel 54 manajer BUMN Indonesia, menemukan bahwa perbaikan berkelanjutan memediasi sepenuhnya hubungan inovasi akuntansi manajemen dengan kinerja organisasi, tetapi bukan pada sektor farmasi dan tidak menelaah siklus PDCA. Yahyaei et al. (2020) mengintegrasikan *balanced scorecard* dengan manajemen *kaizen* untuk perbaikan kinerja rumah sakit di Iran, bukan pada perusahaan farmasi. Adapun *kaizen costing* sebagai pendekatan pengurangan biaya bertahap yang melibatkan seluruh karyawan (Kaur, 2014) belum dikaitkan dengan lima dimensi kinerja *balanced scorecard* dalam satu perusahaan farmasi.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian: sepanjang penelusuran penulis, belum ditemukan kajian yang menilai perbaikan berkelanjutan secara menyeluruh pada perusahaan farmasi terbuka di Indonesia, mencakup dimensi kualitas, karyawan, pendapatan, inovasi, dan loyalitas pelanggan melalui siklus PDCA, sekaligus menelaah peran informasi akuntansi manajemen dalam tahap evaluasi (*Check*) dan tindak lanjut (*Act*). Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan PDCA pada kelima dimensi tersebut berdasarkan laporan tahunan SOHO 2021-2025 dan perumusan usulan perbaikan dengan perangkat akuntansi manajemen (*target costing*, *activity-based costing*, *kaizen costing*, dan *customer lifetime value*). Penelitian ini bertujuan (1) mendeskripsikan penerapan perbaikan berkelanjutan pada SOHO pada kelima dimensi, (2) menganalisisnya melalui siklus PDCA, dan (3) merumuskan usulan perbaikan berbasis informasi akuntansi manajemen.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Perbaikan Berkelanjutan dan Akuntansi Manajemen

Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) berakar pada filosofi *kaizen* yang menempatkan perbaikan kecil dan terus-menerus sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi (Imai, 1986). Dalam akuntansi manajemen, konsep ini dipandang sebagai bagian dari sistem informasi yang mendukung perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas perusahaan, dengan perspektif proses yang lebih diutamakan daripada perspektif unit organisasi karena proses adalah sumber nilai bagi pelanggan (Hansen & Mowen, 2007). Bukti empiris dari Indonesia mendukung keterkaitan ini. Soewarno dan Mardijuwono (2018), dengan sampel 54 manajer BUMN, menemukan bahwa perbaikan berkelanjutan memediasi sepenuhnya pengaruh inovasi akuntansi manajemen terhadap kinerja organisasi. Artinya, informasi akuntansi manajemen baru berdampak pada kinerja ketika ditindaklanjuti melalui perbaikan.

Namun, studi tersebut berskala lintas BUMN dan tidak menelaah bagaimana perbaikan dijalankan secara bertahap pada satu perusahaan.

2.2 Siklus PDCA sebagai Kerangka Operasional

Siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) merupakan alat perbaikan berkelanjutan yang banyak dipakai di industri. Tinjauan literatur 2010-2020 menunjukkan siklus ini dimulai dari perbaikan skala kecil lalu meluas menjadi perbaikan yang lebih besar dan spesifik (Taufik, 2020). Namun, penerapan PDCA umumnya ditelaah pada level proses atau proyek. Jarang ada kajian yang menggunakannya untuk membaca kematangan perbaikan pada beberapa dimensi kinerja perusahaan sekaligus, termasuk apakah tahap *Check* dan *Act* didukung informasi biaya yang memadai.

2.3 *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Pengukuran Perbaikan

Kaplan dan Norton (1992, 1996) mengusulkan *balanced scorecard* (BSC) karena ukuran keuangan semata tidak cukup untuk mengarahkan perbaikan dan inovasi, sehingga kinerja diukur dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tinjauan terbaru memperlihatkan bahwa BSC berkembang melalui beberapa generasi, mulai dipakai juga pada entitas nonlaba, dan kian sering dikombinasikan dengan pendekatan lain untuk meningkatkan ketepatan pengukuran (Anita, 2021). Tinjauan bibliometrik atas 1.294 studi menunjukkan tema BSC meluas ke orientasi pelanggan, manajemen keuangan, pelaporan terintegrasi, dan keberlanjutan (Kumar et al., 2024). Di sisi kritis, Hristov dan Chirico (2020) menelaah 102 artikel yang mengkritik BSC dan mengusulkan model yang disesuaikan.

Pada pengintegrasian BSC dengan perbaikan berkelanjutan, Yahyaei et al. (2020) memadukan BSC dengan manajemen *kaizen* pada rumah sakit di Iran melalui metode Delphi, survei terhadap 829 pemangku kepentingan, dan analisis struktural. Mereka menyimpulkan bahwa integrasi keduanya dapat menjadi kerangka perbaikan kinerja yang sesuai. Kajian ini relevan secara konseptual, tetapi dilakukan pada sektor pelayanan kesehatan publik dan bukan pada perusahaan farmasi terbuka.

2.4 Dimensi Perbaikan dan Peran Informasi Biaya

Kualitas dan proses. Pada industri farmasi, kualitas diwujudkan melalui kepatuhan terhadap CPOB dan pengendalian pada setiap tahap proses (Badan Pengawas Obat dan Makanan, 2024, 2025). Pendekatan *lean* dan *Lean Six Sigma* terbukti mengurangi pemborosan dan meningkatkan mutu pada manufaktur farmasi (Byrne et al., 2021; Nenni et al., 2014).

Karyawan. Pemberdayaan karyawan menentukan efektivitas perbaikan berkelanjutan (Hirzel et al., 2017), dan pelatihan memengaruhi perbaikan sebagian melalui keterlibatan karyawan (van Assen, 2021). Keterlibatan kerja juga berkaitan dengan niat keluar karyawan: Memon et al. (2020) menemukan bahwa keterlibatan kerja menurunkan *turnover intention* dan memediasi pengaruh kepuasan penilaian kinerja terhadapnya. Implikasinya, keterlibatan dan retensi layak dipantau bersama sebagai ukuran nonkeuangan.

Pendapatan dan biaya. Dari sisi biaya, *kaizen costing* menekankan penurunan biaya bertahap yang melibatkan seluruh karyawan (Kaur, 2014), sedangkan *target costing* menetapkan target biaya sejak perancangan produk berdasarkan harga jual dan margin yang diharapkan (Hansen & Mowen, 2007). *Activity-based costing* (ABC) membantu menghubungkan biaya dengan aktivitas. Penerapannya pada layanan farmasi, misalnya model *time-driven ABC* pada apotek komunitas,

menunjukkan pentingnya analisis biaya bagi pengelolaan layanan kesehatan (Gregório et al., 2016).

Inovasi. Hubungan belanja inovasi dengan profitabilitas pada perusahaan farmasi tidak linear. Lehenchuk et al. (2022), pada 37 perusahaan farmasi Slovakia periode 2015-2019, menemukan hubungan berbentuk U terbalik: investasi inovasi hanya menguntungkan sampai batas tertentu. Temuan ini penting karena pertumbuhan belanja R&D yang lebih cepat daripada penjualan tidak otomatis berarti inefisiensi. Yang dibutuhkan adalah informasi biaya per produk untuk menilai pengembaliannya.

Loyalitas pelanggan. *Customer lifetime value* (CLV) memperlakukan pelanggan sebagai aset yang nilainya dapat diukur, dan model CLV dipandang efektif untuk menilai hubungan perusahaan dengan pelanggannya (Chang et al., 2012). Dengan CLV, belanja untuk program loyalitas dapat dibandingkan dengan laba yang dihasilkan pelanggan.

2.5 Penelitian Terdahulu pada Industri Farmasi

Studi di industri farmasi umumnya menyoroti penerapan metode dan faktor keberhasilannya. Selain dua studi *lean* di atas, McDermott et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan yang sangat teregulasi dapat menjadi hambatan perbaikan berkelanjutan, dan O'Callaghan et al. (2023), melalui wawancara dengan 28 praktisi, menemukan bahwa budaya kepatuhan regulasi dan birokrasi menjadi tantangan utama *operational excellence*. Tinjauan sistematis atas 25 studi periode 2021-2025 di Peru memperlihatkan kelemahan struktural pengelolaan produk farmasi sebagai latar kebutuhan perbaikan berkelanjutan (Villegas-Guevara, 2025). Di Indonesia, Sari dan Nugraha (2018) menerapkan *Lean Six Sigma* melalui studi kasus pada sistem produksi lini kapsul lunak.

Tabel 1. Sintesis penelitian terdahulu dan posisi penelitian ini

Peneliti	Konteks	Fokus
Byrne et al. (2021); Nenni et al. (2014)	Manufaktur farmasi	<i>Lean</i> / <i>Lean Six Sigma</i>
McDermott et al. (2022); O'Callaghan et al. (2023)	Farmasi (survei/wawancara)	Hambatan dan faktor keberhasilan
Villegas-Guevara (2025)	Manajemen produk farmasi, Peru	Tinjauan sistematis
Sari & Nugraha (2018)	Farmasi Indonesia	<i>Lean Six Sigma</i> satu lini produksi
Soewarno & Mardijuwono (2018)	BUMN Indonesia	CI sebagai mediasi inovasi akuntansi manajemen-kinerja
Yahyaei et al. (2020)	Rumah sakit, Iran	Integrasi BSC dan <i>kaizen</i>
Lehenchuk et al. (2022)	Farmasi Slovakia	R&D dan profitabilitas

2.6 Celah Penelitian dan Kerangka Konseptual

Sintesis di atas menunjukkan tiga celah. *Pertama*, studi farmasi cenderung berfokus pada proses manufaktur atau hambatan penerapan, bukan pada kinerja multidimensi. *Kedua*, studi yang menghubungkan perbaikan berkelanjutan dengan akuntansi manajemen di Indonesia (Soewarno & Mardijuwono, 2018) tidak berlatar farmasi dan tidak menelusuri siklus PDCA. *Ketiga*, integrasi BSC dengan *kaizen* baru dikaji pada rumah sakit (Yahyaei et al., 2020), bukan pada perusahaan farmasi terbuka. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memetakan PDCA pada lima dimensi kinerja SOHO.

Kerangka konseptual penelitian ini disusun sebagai berikut. Perbaikan berkelanjutan SOHO dianalisis pada lima dimensi yang dipetakan ke perspektif BSC: kualitas (proses internal), keterlibatan dan retensi karyawan (pembelajaran dan pertumbuhan), pendapatan dan biaya (keuangan), inovasi (proses internal dan pembelajaran), serta loyalitas pelanggan (pelanggan). Tiap dimensi ditelaah melalui empat tahap PDCA. Pada tahap yang informasi biayanya belum memadai, terutama *Check* dan *Act*, diusulkan perangkat akuntansi manajemen yang sesuai: *kaizen costing*, *target costing*, ABC, dan CLV. Berdasarkan kerangka ini, pertanyaan penelitian adalah: (1) bagaimana tahap *Plan*, *Do*, *Check*, dan *Act* tampak pada kelima dimensi di SOHO; (2) dimensi dan tahap mana yang kematangannya paling rendah; dan (3) perangkat akuntansi manajemen apa yang dapat memperkuat tahap tersebut.

3. Metodologi Penelitian

Pendekatan Penelitian: Laporan ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan laporan adalah menggambarkan dan menafsirkan bagaimana prinsip continuous improvement diterapkan pada SOHO, bukan menguji hipotesis secara statistik. Angka-angka keuangan dan operasional dipakai sebagai bukti pendukung dalam uraian, bukan sebagai bahan pengujian kuantitatif.

Objek dan Periode Penelitian: Objek penelitian adalah PT Soho Global Health Tbk, perusahaan kesehatan dan farmasi yang tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham SOHO. Periode yang dikaji adalah tahun 2021 sampai 2025. SOHO dipilih karena merupakan perusahaan terbuka sehingga laporan tahunannya dapat diakses secara publik, dan karena industri farmasi menuntut mutu yang konsisten sehingga relevan untuk dikaji dari sisi perbaikan berkelanjutan.

Jenis dan Sumber Data: Data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu:

1. Laporan Tahunan SOHO tahun 2021, 2022, 2023, 2024, dan 2025 yang dipublikasikan melalui situs resmi perusahaan (sohogroup.com).
2. Informasi profil dan sejarah perusahaan pada laman resmi SOHO Global Health.
3. Literatur mengenai continuous improvement, Kaizen, dan Total Quality Management sebagai landasan konseptual.

Teknik Pengumpulan Data: Data dikumpulkan melalui studi dokumen. Peneliti membaca laporan tahunan lima periode, kemudian menelusuri bagian-bagian yang berkaitan dengan profil perusahaan, kondisi pasar, pengendalian kualitas, pengembangan karyawan, kinerja pendapatan dan penjualan, inovasi, serta hubungan pelanggan.

Teknik Analisis Data: Analisis dilakukan dalam tiga langkah. Pertama, data dari laporan tahunan dikelompokkan ke dalam lima dimensi perbaikan, yaitu kualitas, employee turnover (keterlibatan karyawan), pendapatan dan penjualan, inovasi dan ide, serta loyalitas pelanggan. Kedua, data tiap dimensi dipetakan ke dalam siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) sebagai kerangka

analisis: Plan (penetapan standar dan sasaran), Do (pelaksanaan program), Check (pengukuran dan evaluasi berbasis data), dan Act (standardisasi dan tindak lanjut). Ketiga, hasil pemetaan dibandingkan antardimensi untuk menilai dimensi mana yang siklusnya paling matang dan mana yang masih perlu diperkuat.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Gambaran Objek dan Industri

4.1.1 Profil Ringkas Perusahaan

SOHO merupakan perusahaan kesehatan dan farmasi dengan sejarah usaha lebih dari tujuh puluh tahun dan kompetensi utama pada produk perawatan kesehatan berbasis bahan alami dan herbal. Ringkasan profilnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Profil Ringkas PT Soho Global Health Tbk

Aspek	Keterangan
Nama Perusahaan	PT Soho Global Health Tbk
Cikal bakal usaha	N.V. Ethica Handel Maatschappij, didirikan tahun 1946 oleh Tan Tjhoen Lim
Perubahan nama menjadi Soho Global Health	1 Oktober 2013 (Corporate Branding)
Pencatatan di BEI (IPO)	8 September 2020
Segmen Usaha	Distribution, Professional Product, Consumer Health, Alliance, and Others
Anak Perusahaan Utama	PT Soho Industri Farmasi, PT Parit Padang Global, PT Ethica Industri Farmasi (Joint venture dengan Fresenius Kabi), PT Soho Global Medika, PT Universal Health Network (Unihealth)
Merek Unggulan	Imboost, Curcuma Plus, Diapet, Lelap, Fitkom, Lexing, Sohobion, Asthma Soho
Kantor Pusat	Kawasan Industri Pulogadung, Cakung, Jakarta Timur

Kegiatan usaha SOHO terintegrasi dari hulu ke hilir, mencakup manufaktur farmasi dan herbal modern, distribusi dan logistik kesehatan melalui PT Parit Padang Global, serta riset tanaman obat melalui SOHO Center of Excellence in Herbal Research (SCEHR).

4.1.2 Visi dan Core Value

SOHO memiliki visi menjadi perusahaan kesehatan terkemuka sekaligus penyedia produk farmasi alami yang inovatif dan diperhitungkan di Indonesia, dengan komitmen pada kesejahteraan masyarakat dan gaya hidup sehat yang bertanggung jawab secara sosial.

Perusahaan tidak merumuskan misi secara terpisah, tetapi menuangkan arah pencapaian visinya melalui Purpose dan empat Core Values. Purpose-nya menegaskan bahwa menjaga kehidupan manusia adalah prioritas tertinggi.

Core value ketiga berkaitan langsung dengan topik laporan ini, yaitu mendorong semangat dan pola pikir inovatif untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), termasuk keterbukaan terhadap gagasan kreatif dalam pengembangan produk dan layanan baru serta pemecahan masalah. Dengan demikian, continuous improvement bukan sekadar pilihan teknis, melainkan sudah menjadi bagian dari nilai yang dirumuskan perusahaan.

4.1.3 Kondisi Industri Farmasi dan Kesehatan 2021-2025

Industri kesehatan Indonesia tumbuh positif sepanjang periode kajian, namun lajunya berfluktuasi mengikuti kondisi pascapandemi.

Tabel 3. Perkembangan Pasar Farmasi dan Kesehatan Indonesia 2021-2025

Tahun	Pertumbuhan Pasar	Rx (Resep)	OTC	Catatan
2021	+18,9% (MAT Q4)	+16,5%	+23,6%	Rx berkontribusi 64% dari total pasar, kebutuhan obat terkait Covid turun pada Q4
2022	+3,7% (MAT Q4)	+7,0%	-2,3%	Rx berkontribusi 66% dari total pasar, nilai pasar sekitar Rp128,33 triliun
2023	n/a	n/a	n/a	Nilai pasar Rp128,82 triliun, SOHO menghadapi periode pascapandemi yang sulit
2024	+13,1% (MAT Q4)	+15,2%	+8,4%	Nilai pasar Rp145,69 triliun
2025	+5,5% (MAT Q4)	+4,9%	+7,0%	Nilai pasar sekitar Rp155,15 triliun

Pola tersebut menunjukkan lonjakan pada 2021, perlambatan tajam pada 2022 ketika pandemi berakhir, stagnasi nilai pasar pada 2023, dan pemulihan pada 2024 yang berlanjut lebih moderat pada 2025. Bagi SOHO, perubahan pola ini penting karena penjualan produk proprietary seperti Imboost sangat dipengaruhi oleh permintaan era pandemi. Pada 2023, penjualan produk proprietary (Professional Products dan Consumer Health) turun 13,8% akibat perlambatan Imboost dan masalah regulasi sirup nasional, sementara penjualan prinsipal pihak ketiga melalui PPG naik 18,9%. Kondisi ini menuntut perbaikan yang berkelanjutan, bukan perbaikan sekali waktu.

4.2 Perbaikan Kualitas

Industri farmasi menuntut konsistensi mutu karena produknya berkaitan langsung dengan kesehatan masyarakat. Hasil kajian menunjukkan bahwa SOHO telah memiliki sistem pengendalian dan pemastian kualitas yang berlapis, yang tidak hanya memeriksa produk akhir tetapi juga mengendalikan berbagai tahap proses.

Standar dan pengendalian proses: SOHO menerapkan standar Cara Pembuatan Obat yang Baik (CPOB) dan Cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik (CPOTB), dengan pengawasan dari bahan baku, proses produksi, hingga produk jadi. Perusahaan melakukan audit berkala terhadap vendor dan pemasok bahan baku maupun bahan pengemas, serta menjalankan in-process control dan pengujian Quality Control (QC) untuk memastikan produk sesuai spesifikasi.

Respons terhadap isu EG/DEG (2022): Ketika muncul isu cemaran EG/DEG pada produk sirup di industri farmasi, SOHO melakukan pengujian mandiri terhadap bahan baku dan produk jadi. Berdasarkan verifikasi BPOM, produk-produk SOHO dinyatakan memenuhi persyaratan keamanan dan mutu. Kasus ini memperlihatkan bahwa pengendalian di sisi hulu berfungsi sebagai pencegahan, bukan sekadar koreksi.

Evaluasi produk sebelum dan sesudah beredar (2023): Setiap produk yang diedarkan telah dievaluasi BPOM dan memperoleh izin edar, dan setiap batch melalui pengujian, pengawasan, serta pelepasan oleh Divisi Quality Assurance (QA). Setelah produk beredar, SOHO melakukan farmakovigilans untuk memantau efek samping dan kejadian yang tidak diinginkan. Pada 2023 terdapat dua kegiatan product recall, dan laporan menyatakan tidak ada insiden maupun dampak terhadap keselamatan sebelum dan sesudah penarikan.

Kualitas di rantai distribusi: Pengendalian mutu juga mencakup penyimpanan dan distribusi. Pada 2022, jaringan distribusi SOHO didukung cold storage untuk produk yang membutuhkan suhu 2-8°C serta memiliki sertifikasi ISO 9001:2015, Good Storage and Distribution Practice, CDOB, dan CDAKB.

Budaya perbaikan: SOHO menjalankan Continuous Improvement Competition yang terdiri atas Quality Control Initiative (QCI), Quality Control Circle (QCC), dan Quality Control Project (QCP). Program ini memberi ruang bagi karyawan untuk mengidentifikasi masalah, melakukan perbaikan, dan menstandarisasi hasil yang terbukti efektif.

Pembahasan: Pengujian QC, audit pemasok, in-process control, farmakovigilans, dan evaluasi produk beredar sejalan dengan prinsip continuous improvement yang menekankan penggunaan data objektif untuk menemukan masalah dan menentukan perbaikan. Perspektif proses lebih menonjol daripada perspektif unit organisasi karena pengendalian kualitas melintasi pengadaan, produksi, QA/QC, dan distribusi. Meski demikian, kualitas tetap perlu diperbaiki terus-menerus. Peluang penguatan terletak pada pemanfaatan data QC, keluhan pelanggan, product recall, audit pemasok, dan farmakovigilans untuk menganalisis pola masalah dan akar penyebabnya, sehingga tindakan korektif dan preventif dapat mencegah masalah berulang. Penilaian kinerja pemasok secara berkala dan perluasan keterlibatan karyawan di luar QA dan QC juga dapat membuat perbaikan kualitas menjadi tanggung jawab seluruh bagian.

4.3 Keterlibatan Karyawan

Laporan tahunan SOHO tidak menyebutkan adanya masalah turnover yang tinggi, dan juga tidak melaporkan angka turnover secara langsung. Karena itu, dimensi ini dibahas melalui upaya perusahaan menjaga keterlibatan, perkembangan, dan kenyamanan karyawan, yang secara tidak langsung menekan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

Tabel 4. Skor Employee Engagement dan Upaya Pengembangan Karyawan 2021-2025

Tahun	Skor Employee Engagement Survey	Upaya yang dilaporkan
2021	Tidak dilaporkan	Perhatian awal pada pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan peningkatan kemampuan karyawan
2022	79,3 dari 100	Pelatihan, fasilitas kesehatan, dan wadah bagi karyawan untuk menyampaikan masukan maupun keluhan
2023	81,5 dari 100	Pelatihan dan program pengembangan tetap berjalan
2024	81,7 dari 100	Perhatian berkelanjutan pada pengembangan kemampuan dan kesejahteraan karyawan
2025	Tidak dilaporkan	Pelatihan soft skill dan technical skill, orientasi karyawan baru, on-the-job training, webinar, knowledge sharing, dan Town Hall Meeting

Skor engagement naik dari 79,3 pada 2022 menjadi 81,5 pada 2023 dan 81,7 pada 2024. Kenaikan tahun 2024 hanya 0,2 poin sehingga dapat dibaca sebagai stabilisasi pada level yang relatif tinggi. Pada 2025, perusahaan memperkuat komunikasi dua arah melalui Town Hall Meeting yang memberi kesempatan karyawan berdiskusi langsung mengenai kondisi dan arah perusahaan.

Pembahasan: Survei yang dijalankan rutin siklus tahunan menunjukkan pola continuous improvement: kondisi diukur, program dijalankan, dan hasilnya diukur kembali pada tahun berikutnya. Pemberdayaan karyawan juga merupakan elemen penting dalam perbaikan berkelanjutan, sehingga upaya ini sejalan dengan kerangka teori yang digunakan. Namun karena data turnover tidak dilaporkan secara eksplisit, dampaknya terhadap retensi karyawan belum dapat dibuktikan. Ke depan, SOHO dapat memperkuat upaya ini dengan

menelaah alasan karyawan meninggalkan perusahaan, menyediakan jenjang karier yang jelas, dan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja.

4.4 Pendapatan dan Penjualan

Perkembangan pendapatan dan laba PT Soho Global Health Tbk (SOHO) dari tahun 2021 sampai 2025 menunjukkan dinamika bauran penjualan yang mempengaruhi profitabilitas. Pendapatan neto mencatat kenaikan sebesar 52,3%, dari Rp7,08 triliun menjadi Rp10,78 triliun. Namun, laba neto hanya mengalami kenaikan sebesar 8,9%, dari Rp551,1 miliar menjadi Rp600,3 miliar. Kondisi ini mengakibatkan margin laba kotor turun dari 22,2% menjadi 16,7%, dan margin laba neto turun dari 7,8% menjadi 5,6% (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Angka ini menunjukkan bahwa akselerasi pendapatan belum berbanding lurus dengan penciptaan laba riil bagi perusahaan.

Tabel 5. Pendapatan dan laba SOHO, 2021 sampai 2025

Tahun	Pendapatan neto (Rp miliar)	Pertumbuhan pendapatan (%)	Laba neto (Rp miliar)	Pertumbuhan laba neto (%)	Margin laba kotor (%)	Margin laba neto (%)
2021	7.076	14,8	551,1	220,0	22,2	7,8
2022	7.290	3,0	357,0	turun 35,2	18,4	4,9
2023	8.198	12,5	371,3	4,0	16,0	4,5
2024	10.058	22,7	462,7	24,6	15,3	4,6
2025	10.779	7,2	600,3	29,8	16,7	5,6

Sumber: PT Soho Global Health Tbk, 2026. (Pertumbuhan dan margin mengikuti rasio yang dilaporkan perusahaan).

Masa pasca pandemi terbukti menjadi fase yang menantang akibat normalisasi kebiasaan konsumen, khususnya pada produk unggulan Imboost yang penjualannya sempat melonjak tajam (PT Soho Global Health Tbk, 2024). Secara analitis, penurunan profitabilitas ini mengindikasikan adanya pelemahan dalam pengendalian biaya (cost control) yang adaptif ketika bauran penjualan bergeser. Pada tahun 2024, kenaikan pendapatan sebesar 22,7% sebagian besar ditopang oleh penjualan prinsipal pihak ketiga (segmen Distribusi) yang secara margin lebih rendah dibandingkan produk proprietary. Porsi distribusi terhadap total pendapatan pada 2024 mencapai 88,2% (Tabel 6), sedangkan margin laba kotor pada tahun yang sama berada di titik terendah, yaitu 15,3% (Tabel 5).

Pergeseran bauran penjualan kembali terlihat pada 2025. Segmen Consumer Health dan Alliance tumbuh masing-masing sebesar 24,6% dan 46,1%, melampaui pertumbuhan Distribusi yang hanya sebesar 5,2%. Porsi Consumer Health naik menjadi 10,7%, yang secara langsung mengerek margin laba kotor perusahaan menjadi 16,7% (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Meskipun demikian, margin laba neto 2025 masih tertinggal dibandingkan capaian tahun 2021, sehingga efisiensi strategis jangka panjang belum dapat disimpulkan hanya dari kinerja satu tahun.

Tabel 6. Pendapatan menurut segmen, 2024 dan 2025

Segmen	2024 (Rp miliar)	2025 (Rp miliar)	Pertumbuhan (%)	Porsi pendapatan 2025 (%)
Consumer Health	924	1.151	24,6	10,7
Alliance	132	194	46,1	1,8
Distribusi	8.872	9.333	5,2	86,6
Lainnya	130	101	turun 22,1	0,9
Konsolidasi	10.058	10.779	7,2	100,0

Sumber: PT Soho Global Health Tbk, 2026

Dalam tinjauan siklus Plan, Do, Check, Act (PDCA), manajemen telah menetapkan tahap Plan yang solid dengan menargetkan pertumbuhan penjualan dan EBITDA dua digit, serta efisiensi beban untuk memperluas margin operasi pada 2026. Namun, tahap Check saat ini masih terbatas pada evaluasi rasio gabungan. Guna memastikan tahap Act berjalan efektif, diajukan empat usulan strategis berbasis akuntansi manajemen:

1. Analisis Margin Kontribusi: Menghitung margin kontribusi per produk dan per segmen secara berkala guna menentukan alokasi sumber daya pada Consumer Health dan Alliance.
2. Indikator Kinerja Kanal Digital: Menetapkan indikator kinerja spesifik (penjualan, biaya per transaksi, dan margin) untuk setiap kanal digital. Hal ini mereplikasi konsep transformasi digital pada sektor farmasi yang berfokus pada efisiensi proses operasional dan model bisnis (Royyana, 2018).
3. Penerapan Kaizen Costing: Mengadopsi kaizen costing yang terstruktur untuk menurunkan beban pokok secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh karyawan. Agar tidak sekadar menjadi jargon, pelibatan karyawan dan pengukuran dampak penghematan harus dirancang agar efektivitasnya terukur (Sahri & Novita, 2019).
4. Instrumen Pemantauan Rasio Biaya: Menjadikan rasio perbandingan pertumbuhan biaya terhadap pertumbuhan penjualan bersih sebagai instrumen pemantauan utama pada tahap Check.

4.5 Inovasi dan Ide

SOHO secara konsisten meluncurkan produk baru hampir setiap tahun, antara lain Imboost Extra (2021), Fitkom Calcigrow (2023), hingga Curcuma Plus Honeybumin (2025), serta mempraktikkan open innovation melalui kerangka kolaborasi Akademisi, Bisnis, Pemerintah, dan Komunitas (ABGC) (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Beban Penelitian dan Pengembangan (R&D) pada 2025 tercatat sebesar Rp28,1 miliar. Meskipun secara persentase hanya merepresentasikan 0,26% dari pendapatan neto, beban ini tumbuh 10,1%, melampaui pertumbuhan penjualan bersih yang berada di angka 7,2%.

Fenomena ini dapat dianalisis dari dua perspektif:

- Perspektif Investasi Jangka Panjang: Pertumbuhan R&D yang melampaui penjualan tidak selalu mengindikasikan pemborosan atau inefisiensi, mengingat sebagian inovasi SOHO didanai melalui hibah eksternal, misalnya hibah riset LPDP untuk pengembangan produk herbal peningkat sistem imun bersama IPB (PT Soho Global Health Tbk, 2024) dan investasi inovasi pada industri farmasi umumnya memiliki periode pengembalian yang panjang.

- Perspektif Siklus PDCA: Tahap Plan dan Do dalam inovasi sudah terealisasi, namun ketiadaan sistem penelusuran biaya per produk menyebabkan tahap Check dan Act menjadi sumir. Manajemen kesulitan mengevaluasi apakah pengeluaran spesifik untuk formulasi tertentu menghasilkan profitabilitas yang sepadan.

Oleh karena itu, diusulkan lima perbaikan berbasis instrumen akuntansi manajemen pada Tabel 7

Tabel 7. Usulan perbaikan inovasi dan ide

No	Usulan	Tujuan	Alat akuntansi manajemen
1	Sistem penjaringan ide berkelanjutan (Kaizen Suggestion System)	Menjaring usulan perbaikan produk dan proses dari R&D, pemasaran, Consumer Health, dan distribusi, dengan penghargaan bagi ide yang terbukti menurunkan biaya atau menaikkan penjualan produk baru; memperluas ABGC ke ide dari karyawan sendiri	Kaizen dengan penghargaan berdasarkan dampak biaya dan penjualan
2	Target costing pada produk baru	Menetapkan biaya target sejak tahap rancangan berdasarkan harga jual yang kompetitif dan margin yang diharapkan, supaya perubahan harga bahan baku herbal tidak menggerus margin	Target costing
3	Penganggaran dan pengukuran biaya inovasi berbasis aktivitas	Menetapkan anggaran inovasi sebagai persentase penjualan bersih dan menghitung biaya tiap produk baru (riset formulasi, uji klinis atau registrasi BPOM, promosi peluncuran) untuk menilai periode pengembalian	Activity Based Costing; periode pengembalian (payback period)
4	Uji pasar digital lewat PPGOS sebelum peluncuran nasional	Menguji respons apotek, rumah sakit, dan klinik terhadap formula atau kemasan baru dengan biaya dan risiko gagal yang lebih kecil daripada peluncuran langsung ke lebih dari 41.000 outlet	Analisis biaya manfaat uji coba (pilot)
5	Sinergi inovasi lintas segmen usaha	Berbagi kemampuan riset formulasi herbal, pengujian kualitas, dan jaringan ABGC untuk menurunkan biaya pengembangan produk baru dan mempercepat peluncuran (economies of scope)	Alokasi biaya bersama berbasis aktivitas

Penerapan konsep target costing relevan bagi perusahaan kesehatan di Indonesia untuk menjaga tingkat laba operasional (Mahsunah & Hariyati, 2021). Begitu pula dengan Activity Based Costing (ABC) yang terbukti presisi dalam memetakan aktivitas tingkat unit dan produk dalam proses manufaktur maupun jasa (Nasution, 2021), menjadikannya instrumen ideal untuk mengukur biaya riset formulasi, registrasi BPOM, dan peluncuran produk secara spesifik.

4.6 Loyalitas Pelanggan

SOHO mengandalkan platform B2B PPGOS untuk memelihara hubungan dengan pelanggan institusional. Pada 2025, PPGOS versi 3.0 menaungi lebih dari 28.500 pelanggan aktif dan menguasai sekitar 45% penjualan melalui kanal digital (PT Soho Global Health Tbk, 2026). Di sisi lain, beban penjualan perusahaan melonjak 11,7% menjadi Rp881,8 miliar pada 2025. Terjadi ketimpangan yang signifikan: setiap tambahan Rp1 pendapatan memerlukan biaya penjualan sebesar Rp0,13, meningkat dibandingkan tahun 2024 yang hanya membutuhkan Rp0,08.

Studi empiris pada emiten manufaktur di Indonesia mengindikasikan bahwa beban penjualan, umum, dan administrasi umumnya tidak menunjukkan perilaku sticky cost (Lusiana & Kristianti, 2020). Berlandaskan temuan tersebut, lonjakan beban penjualan SOHO yang melampaui pertumbuhan penjualan murni merupakan hasil dari keputusan strategis manajemen (seperti ekspansi pemasaran atau promosi loyalitas) yang hasilnya membutuhkan evaluasi terukur. Belanja loyalitas perlu dijustifikasi menggunakan data analitik pelanggan yang terpadu. Implementasi Customer Relationship Management (CRM) terbukti berdampak positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan serta Customer Lifetime Value (CLV) (Brando et al., 2025). Melalui segmentasi pelanggan, manajemen dapat memilah prioritas program loyalitas bagi klien bernilai tinggi (Nisak & Sugiharti, 2024).

Tabel 8. Usulan perbaikan loyalitas pelanggan

No	Usulan	Tujuan	Alat akuntansi manajemen
1	Sistem CRM terintegrasi lintas segmen bisnis	Menyatukan data PPGOS (Distribusi) dengan data Consumer Health dan Alliance agar profil dan riwayat transaksi pelanggan dapat dianalisis lintas divisi; merancang program loyalitas yang lebih personal dan memberi insentif bagi tim yang menaikkan retensi	CRM; indikator retensi sebagai ukuran nonkeuangan
2	Customer Lifetime Value (CLV) sebagai ukuran kinerja	Memperkirakan kontribusi laba tiap segmen pelanggan (apotek, rumah sakit swasta, klinik, konsumen ritel) setelah dikurangi biaya akuisisi dan retensi, sehingga hasil belanja loyalitas dapat dinilai	Customer Lifetime Value
3	Activity Based Costing untuk biaya retensi dan akuisisi	Memisahkan Beban Penjualan (iklan, promosi, tenaga pemasaran, fitur loyalitas PPGOS 3.0) menurut tujuannya, akuisisi atau retensi, lalu membandingkan efisiensinya	Activity Based Costing
4	Uji coba program loyalitas digital sebelum skala nasional	Memakai PPGOS sebagai uji pasar berbiaya rendah untuk skema hadiah berjenjang atau gamifikasi baru, lalu mengukur dampaknya pada frekuensi transaksi dan nilai pesanan sebelum diterapkan ke lebih dari 41.000 outlet	Analisis biaya manfaat uji coba (pilot)

5	Sinergi program loyalitas lintas segmen usaha	Menghubungkan program loyalitas PPGOS (apotek, rumah sakit, klinik) dengan Consumer Health (konsumen akhir) sepanjang rantai nilai untuk menurunkan biaya pengelolaan program dan menjaga kepercayaan di setiap titik kontak	Alokasi biaya bersama berbasis aktivitas
---	---	--	--

4.7 Sintesis Penerapan PDCA

Siklus PDCA merupakan kerangka operasional dari filosofi Kaizen. Pada SOHO, jejak keempat tahap dapat ditelusuri pada kelima dimensi perbaikan, dengan tingkat kematangan yang berbeda-beda. Tabel berikut merangkum pemetaannya.

Tabel 9. Pemetaan Siklus PDCA pada Lima Dimensi Perbaikan SOHO

Dimensi	Perspektif BSC	Plan	Do	Check	Act
Kualitas	Proses bisnis internal	Standar CPOB dan CPOTB serta spesifikasi mutu sejak bahan baku	Audit pemasok, in-process control, dan pengujian QC di sepanjang rantai produksi hingga distribusi	Verifikasi BPOM, farmakovigilans, dan pemantauan product recall	QCI, QCC dan QCP untuk mengstandarisasi perbaikan yang terbukti efektif
Karyawan	Pembelajaran dan pertumbuhan	Employee Engagement Survey sebagai alat ukur	Pelatihan soft skill dan technical skill, orientasi, on-the-job training, dan Town Hall Meeting	Skor survei dipantau tiap tahun (79,3 pada 2022 menjadi 81,7 pada 2024)	Penguatan program kompetensi dan kesejahteraan berdasarkan hasil survei
Pendapatan dan penjualan	Keuangan	Strategi 2026: pertumbuhan penjualan high single-digit dan EBITDA double-digit	Optimalisasi segmen distribusi (PPG) serta penguatan Consumer Health dan Alliance	Realisasi pendapatan dan laba dibandingkan target (pendapatan neto tumbuh 7,17% pada 2025)	Pergeseran fokus ke segmen bermargin lebih tinggi, Check dan Act masih perlu diperkuat

Inovasi dan ide	Proses bisnis internal (proses inovasi)	Anggaran R&D dan pipeline produk baru 2026	Peluncuran produk baru seperti Imboost Extra dan kolaborasi ABGC	Pemantauan Beban R&D terhadap Penjualan Bersih (tumbuh 10,1% berbanding 7,2 pada 2025)	Belum terstruktur, diusulkan Kalzen Suggestion System, target coasting, dan Activity-Based Coasting
Loyalitas pelanggan	Palanggan	Roadmap PPGOS menuju versi 3.0	Operasional PPGOS sebagai platform B2B dengan edukasi, gamifikasi, dan program loyalitas	Kontribusi transaksi digital PPGOS dan pertumbuhan Beban Penjualan (11,7% berbanding 7,2%)	Belum terstruktur, diusulkan CRM terintegrasi, Customer Lifetime Value, dan Activity-Based Coasting

Kesimpulan sintesis: Siklus PDCA berjalan paling matang pada aspek kualitas dan aspek karyawan. Pada kualitas, keempat tahap terstruktur dan berulang melalui mekanisme QCI, QCC, dan QCP. Pada karyawan, keempat tahap berjalan konsisten melalui siklus tahunan Employee Engagement Survey. Sebaliknya, pada aspek pendapatan, inovasi, dan loyalitas pelanggan, tahap Plan dan Do sudah berjalan, tetapi tahap Check dan Act masih perlu diperkuat. Indikatornya adalah pertumbuhan biaya yang melampaui pertumbuhan penjualan pada 2025, yaitu Beban R&D 10,1% dan Beban Penjualan 11,7% dibandingkan Penjualan Bersih 7,2%. Penguatan melalui pendekatan akuntansi manajemen seperti Activity-Based Costing dan Customer Lifetime Value diperlukan agar setiap perbaikan dapat dievaluasi dan distandardisasi secara terukur, sehingga siklus PDCA benar-benar berkesinambungan.

5. Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis penerapan perbaikan berkelanjutan pada PT Soho Global Health Tbk periode 2021-2025 pada lima dimensi, yaitu kualitas, keterlibatan karyawan, pendapatan dan penjualan, inovasi, serta loyalitas pelanggan, dengan siklus PDCA sebagai kerangka analisis. Berdasarkan hasil pembahasan, diperoleh kesimpulan berikut.

Pertama, SOHO telah menerapkan perbaikan berkelanjutan pada kelima dimensi, dan komitmen itu tercermin dalam core value perusahaan. Tingkat kematangannya berbeda antardimensi. Pada kualitas, keempat tahap PDCA berjalan terstruktur melalui standar CPOB dan CPOTB, audit pemasok, pengujian QC, farmakovigilans, serta program QCI, QCC, dan QCP. Pada keterlibatan karyawan, siklus pengukuran dan program pengembangan tercermin dari skor

engagement yang naik dari 79,3 (2022) menjadi 81,5 (2023) dan 81,7 (2024). Dampaknya terhadap retensi belum dapat dipastikan karena angka turnover tidak dilaporkan.

Kedua, pada dimensi pendapatan, inovasi, dan loyalitas pelanggan, tahap Plan dan Do sudah berjalan, tetapi tahap Check dan Act belum didukung informasi biaya yang memadai. Pada 2025, pendapatan netto naik 7,2% menjadi Rp10,78 triliun, sedangkan beban R&D naik 10,1% dan beban penjualan naik 11,7%. Selama 2021-2025, pendapatan netto naik 52,3% tetapi laba netto hanya naik 8,9%, sehingga margin laba kotor turun dari 22,2% menjadi 16,7% dan margin laba netto dari 7,8% menjadi 5,6%. Penurunan ini terutama terkait pergeseran bauran penjualan ke segmen distribusi yang bermargin lebih rendah, sehingga akselerasi pendapatan belum sejalan dengan pertumbuhan laba.

Ketiga, kelemahan pada tahap Check dan Act dapat diperkuat dengan perangkat akuntansi manajemen. Untuk pendapatan, diusulkan analisis margin kontribusi per produk dan segmen, indikator kinerja kanal digital, kaizen costing, dan rasio pertumbuhan biaya terhadap pertumbuhan penjualan. Untuk inovasi, diusulkan Kaizen Suggestion System, target costing, dan Activity-Based Costing untuk biaya per produk baru. Untuk loyalitas pelanggan, diusulkan CRM terintegrasi, Customer Lifetime Value, dan Activity-Based Costing untuk memisahkan biaya akuisisi dan retensi.

Kontribusi penelitian ini adalah pemetaan PDCA pada lima dimensi kinerja di satu perusahaan farmasi terbuka di Indonesia, yang menunjukkan bahwa informasi biaya paling dibutuhkan pada tahap Check dan Act. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen SOHO. Keterbatasan penelitian ini adalah data berasal dari laporan tahunan saja, tanpa wawancara atau data internal, dan tingkat kematangan dinilai secara kualitatif, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke perusahaan farmasi lain.

5.2 Saran

Bagi manajemen SOHO, disarankan menjadikan rasio pertumbuhan beban terhadap pertumbuhan penjualan bersih sebagai indikator pemantauan tetap pada tahap Check, serta menerapkan Activity-Based Costing agar biaya R&D dan beban penjualan dapat ditelusuri per produk dan per tujuan, yaitu akuisisi atau retensi pelanggan. Sebelum skema baru seperti program loyalitas digital atau produk baru diterapkan ke seluruh outlet, manajemen dapat mengujinya terlebih dahulu melalui PPGOS dengan analisis biaya manfaat. Pada dimensi karyawan, SOHO juga disarankan melaporkan dan memantau angka turnover bersama skor engagement, serta menelaah alasan karyawan meninggalkan perusahaan, sehingga dampak program pengembangan terhadap retensi dapat dibuktikan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambahkan wawancara atau data internal perusahaan, menggunakan indikator kuantitatif seperti skor atau rubrik untuk menilai kematangan PDCA, serta membandingkan SOHO dengan perusahaan farmasi terbuka lain, misalnya Kalbe Farma atau Kimia Farma, agar temuan lebih dapat digeneralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anita, N. (2021). The changes of balanced scorecard (BSC): A comprehensive review. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 23(4), 22-28. <https://doi.org/10.32424/1.jame.2021.23.4.4858>
- [2] Chang, W., Chang, C., & Li, Q. (2012). Customer lifetime value: A review. *Social Behavior and Personality*, 40(7), 1057-1064. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.7.1057>
- [3] Gregório, J., Lapão, L., & Russo, G. (2016). Pharmaceutical services cost analysis using time-driven activity-based costing: A contribution to improve community pharmacies' management. *Research in Social and Administrative Pharmacy*.
- [4] Hristov, I., & Chirico, A. (2020). A critical approach to BSC studies: State of art, critical issues and future trends. *Financial Reporting*, (1), 47-81. <https://doi.org/10.3280/FR2020-001002>
- [5] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- [6] Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18.
- [7] Lehenchuk, S., Tumpach, M., Vyhivska, I., Makarovych, V., & Laichuk, S. (2022). The impact of innovation on the profitability of Slovak pharmaceutical companies. *Marketing and Management of Innovations*, 13(2), 284-296. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-25>
- [8] Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision*, 58(6), 1053-1066.
- [9] Taufik, D. A. (2020). PDCA cycle method implementation in industries: A systematic literature review. *Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management*, 1(3).
- [10] Brando, A., Sadikin, D. S., Andriani, M., & Budhijana, R. B. (2025). Strategi penguatan persepsi nasabah: Pengaruh CRM terhadap kualitas hubungan dan customer lifetime value di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Jakarta Tebet Supomo. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 21(2), 167-178. <https://doi.org/10.35384/jkp.v21i2.652>
- [11] Lusiana, & Kristianti, I. (2020). Sticky cost behavior in selling, general, and administrative costs in Indonesian manufacturing companies. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 24(2), 214-224. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v24i2.3195>
- [12] Mahsunah, A., & Hariyati, H. (2021). Peran penerapan target costing dalam peningkatan laba UMKM. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 9(3), 1-9. <https://doi.org/10.26740/akunesa.v9n3.p1-9>
- [13] Nasution, F. F. (2021). Implementasi activity based costing pada perusahaan manufaktur, jasa, dan UMKM: Sebuah studi literatur. *Keberlanjutan*, 6(2), 116-129. <https://doi.org/10.32493/keberlanjutan.v6i2.y2021.p116-129>
- [14] Nisak, C., & Sugiharti, E. (2024). Customer lifetime value clustering using K-means algorithm with length recency frequency monetary model to enhance customer relationship management. *Journal of Advances in Information Systems and Technology*, 6(1), 149-165. <https://doi.org/10.15294/jaist.v6i1.5011>
- [15] Royyana, A. (2018). Strategi transformasi digital pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. *Jurnal Sistem Informasi Kesehatan Masyarakat*, 3(3), 15-32. <https://journal.ugm.ac.id/jisph/article/download/34179/30003>
- [16] Sahri, N. A., & Novita, N. (2019). Kaizen costing sebagai perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada e-commerce. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 18-43. <https://doi.org/10.33603/jka.v3i1.2136>
- [17] Jurnal At-Ta'dib (2012), "Konsep Continuous Quality Improvement", Vol. 7 No. 1, Universitas Darussalam Gontor; Nasution, M. N. (2001), Manajemen Mutu Terpadu (Total

Quality Management), Ghalia Il donesia (dikutip dalam Gaspersz, 2001); IPQI (2025), "Continuous Improvement Adalah: Definisi, Jenis, Contoh Penerapan, dan Metode".

- [18] PT Soho Global Health Tbk. (2021). Laporan Tahunan 2021.
<https://sohogroup.com/en/investors/publications>
- [19] PT Soho Global Health Tbk. (2022). Laporan Tahunan 2022.
<https://sohogroup.com/en/investors/publications>
- [20] PT Soho Global Health Tbk. (2023). Laporan Tahunan 2023.
<https://sohogroup.com/en/investors/publications>
- [21] PT Soho Global Health Tbk. (2024). Laporan Tahunan 2024.
<https://sohogroup.com/en/investors/publications>
- [22] PT Soho Global Health Tbk. (2025). Laporan Tahunan 2025.
<https://sohogroup.com/en/investors/publications>