

**FORMULASI STRATEGI BISNIS
UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING
APOTEK WARALABA MENGGUNAKAN METODE QSPM
(Studi Kasus : Apotek K 24 Demangan Baru, Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Hasanudin
No. Mahasiswa : 11522446

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak kekayaan intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Mei 2016



Hasanudin
11522446

SURAT KETERANGAN



SURAT KETERANGAN PENELITIAN

No. 179/HRD/K-24/IV/2016

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lina Sri Anita Dewi

Jabatan : HR Dept Head

Menerangkan bahwa:

Nama : Hasanudin

NIM : 11522446

Jurusan : Teknik Industri Universitas Islam Indonesia

Yang tersebut diatas telah melakukan penelitian guna menyelesaikan tugas akhir di Apotek K24 dari periode Februari hingga April 2016.

Demikian Surat ini kami buat, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 22 April 2016

Hormat kami,

Lina Sri Anita Dewi

HR Dept Head

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING
FORMULASI STRATEGI BISNIS
UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING
APOTEK WARALABA MENGGUNAKAN METODE QSPM

(Studi Kasus : Apotek K 24 Demangan Baru, Yogyakarta)



TUGAS AKHIR

Oleh:

Nama : Hasanudin

No. Mahasiswa : 11522446

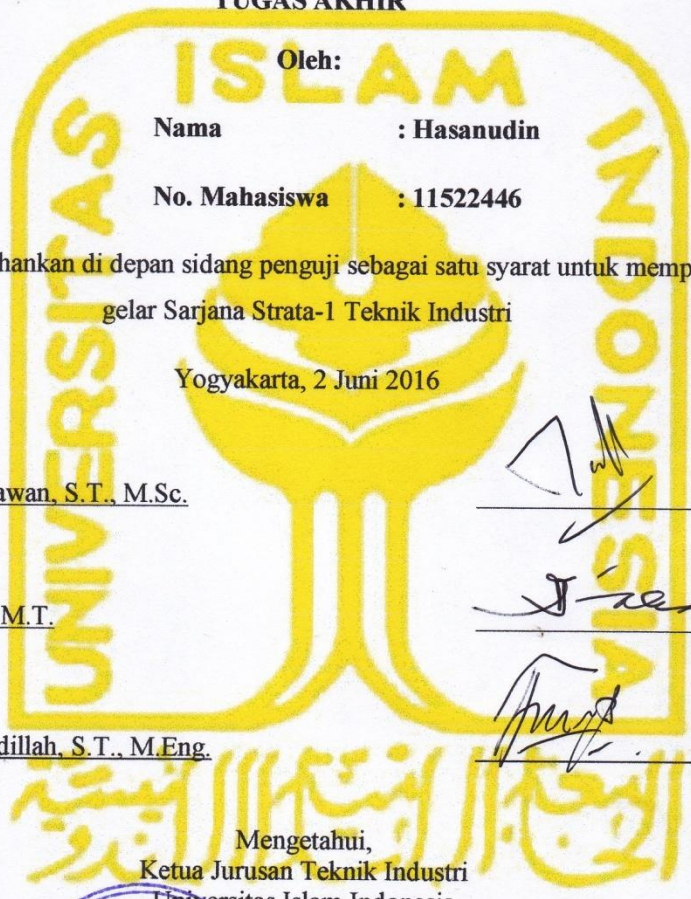
Yogyakarta, 10 Mei 2016

Dosen Pembimbing,

Nashrullah Setiawan, ST., M.Sc

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI
FORMULASI STRATEGI BISNIS
UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING
APOTEK WARALABA MENGGUNAKAN METODE QSPM
 (Studi Kasus : Apotek K 24 Demangan Baru, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR



Oleh:
 Nama : Hasanudin
 No. Mahasiswa : 11522446

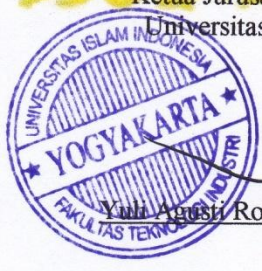
Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri
 Yogyakarta, 2 Juni 2016

Tim Penguji
Nashrullah Setiawan, S.T., M.Sc.
 Ketua

Ir. Ali Parkhan, M.T.
 Anggota 1

Sultan Fajar Abdillah, S.T., M.Eng.
 Anggota 2

Mengetahui,
 Ketua Jurusan Teknik Industri
 Universitas Islam Indonesia



Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil aalamiin...

Atas ridho Allah SWT tugas akhir ini dapat terselesaikan.
Kupersembahkan karya kecil ini kepada orang yang paling berarti di hidupku:

Kedua orang tuaku, kedua kakakku, serta keluarga besarku yang kusayangi, yang selalu berdoa, membimbing, memotivasi, dan berkorban untukku setiap saat.

Sahabat dan teman-temanyang telah Allah berikan kepadaku.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (١١)

Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S : Al Mujadilah : 11)

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ قَالَ:
وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَتَمَسُّ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Dari Abu Hurairah radhiallahu 'anhu, sesungguhnya Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Barang siapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke surga." (H.R Muslim)

"Pendidikan merupakan senjata paling ampuh yang bisa kamu gunakan untuk merubah dunia" (Nelson Mandela)

KATA PENGANTAR



Assalamu 'ailaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat melaksanakan dan menyelesaikan laporan tugas akhir ini.

Penulisan Tugas Akhir ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana (S1) di Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan tugas akhir ini penulis banyak mendapat saran, dorongan, bimbingan serta keterangan-keterangan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala hormat dan kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc., selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Yuli Agusti Rochman, S.T., M.Eng., selaku Kepala Program Studi Teknik Industri dan seluruh staf, Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Nashrullah Setiawan S.T., M.Sc., selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan, bimbingan dan saran selama proses penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Kepada orang tua, saudara, dan keluarga atas doa, dukungan dan kasih sayang yang selalu tercurah kepada penulis.
5. Kepada teman seperjuangan selama melaksanakan penelitian tugas akhir yang telah banyak memberikan dukungan selama penyusunan tugas akhir.
6. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan yang dibuat baik sengaja maupun tidak sengaja, dikarenakan keterbatasan ilmu pengetahuan dan wawasan serta pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan.

Akhir kata semoga tugas akhir ini dapat memberikan banyak manfaat khususnya di dunia ilmu pengetahuan bagi semua pihak. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 10 Mei 2016

Penulis,

Hasanudin

ABSTRAK

Apotek K24 merupakan salah satu apotek yang menjalankan bisnisnya secara waralaba. Kondisi persaingan antar apotek dan peluang di industri farmasi, menyebabkan Apotek K24 membutuhkan strategi keunggulan bersaing agar dapat bertahan dan menjadi market leader di industri apotek. QSPM merupakan teknik perumusan strategi dengan cara mengevaluasi berbagai alternatif secara objektif berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Teknik QSPM memiliki 3 tahap, yaitu tahap input yang terdiri dari matriks EFE, matriks IFE, alternatif strategi keunggulan bersaing. Pada tahap pencocokkan menggunakan matriks TOWS dan matriks SPACE, sedangkan pada tahap keputusan menggunakan QSPM. Hasil dari tahap input berupa faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh terhadap Apotek K24 yang selanjutnya dianalisis pada tahap pencocokkan. Hasil dari tahap pencocokkan menggunakan matriks TOWS dan matriks SPACE berupa tiga alternatif strategi yaitu: membuka layanan dokter spesialis, menerapkan konsep green marketing, dan membangun brand experience. Hasil dari analisis QSPM, Apotek K24 tertarik untuk menjalankan strategi green marketing dengan nilai TAS tertinggi sebesar 4.86.

Keywords: QSPM, matriks EFE, matriks IFE, matriks TOWS, matriks SPACE

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR NOTASI.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penelitian	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	
2.1 Kajian Induktif	6
2.2 Kajian Deduktif.....	9
2.3 Konsep Manajemen Strategi	10
2.4 Keunggulan Kompetitif	11
2.5 Pernyataan Visi dan Misi	12
2.6 Model Manajemen Strategi	13
2.7 Manfaat Manajemen Strategi	15
2.8 Tipe Strategi	16
2.9 Kerangka Kerja Perumusan Strategi Komprehensif	18
2.10 Analisis Eksternal	19
2.11 Analisis Internal	21
2.12 Matriks TOWS (<i>Threat, Opportunity, Weakness, Strength</i>).....	22
2.13 Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>)	24
2.14 Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>).....	29
2.15 Apotek.....	30
2.16 Sistem Pengelolaan Apotek	31
2.17 Bisnis Waralaba	32
2.18 Skala Pengukuran	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian	37
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	37
3.3 Metode Pengumpulan Data	38

3.4	Model Konseptual Penelitian	39
3.5	Studi Pustaka.....	40
3.6	Perumusan Masalah	41
3.7	Merumuskan Tujuan	41
3.8	Pengumpulan Data	41
3.9	Pengolahan dan Analisis Data	42
3.9.1	Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	42
3.9.2	Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	43
3.9.3	Strategi Bisnis Keunggulan Bersaing	43
3.9.4	Matriks TOWS (<i>Threat, Opportunity, Weakness, Strength</i>).....	44
3.9.5	Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>)	45
3.9.6	QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	46
3.10	Analisa Hasil	47
3.11	Kesimpulan dan Saran	47
3.12	Alur Penelitian	48

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Profil Perusahaan	49
4.1.1	Sejarah Perusahaan	49
4.1.2	Struktur Organisasi	50
4.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.3	Pengumpulan Data	51
4.3.1	Tahap Input	51
4.3.1.1	Analisis Lingkungan Eksternal	52
4.3.1.2	Analisis Lingkungan Internal.....	53
4.3.1.3	Alternatif Strategi Bisnis Keunggulan Bersaing	54
4.3.2	Tahap Pencocokkan	57
4.3.2.1	Matriks TOWS (<i>Threat, Opportunity, Weakness, Strength</i>)... ..	57
4.3.2.2	Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>) .	59
4.3.3	Tahap Keputusan	62
4.3.3.1	Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>).....	62

BAB V PEMBAHASAN

5.1	Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	68
5.2	Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	70
5.3	Analisis Matriks TOWS (<i>Threat, opportunity, Weakness, Strength</i>)	73
5.4	Analisis Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>)	77
5.5	Identifikasi Pilihan Strategi.....	81
5.6	Analisis Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	82
5.7	Identifikasi Strategi Terpilih	82

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	85
6.2	Saran	86

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Indonesia Most Reputable Healthcare Brand 2015</i>	2
Tabel 2.1 Kajian literatur perumusan strategi komprehensif.....	7
Tabel 2.2 Pemberian skor pada model likert.....	34
Tabel 4.1 Matriks EFE (External Factor Evaluation)	51
Tabel 4.2 Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)	53
Tabel 4.3 Matriks TOWS (Threat, Opportunity, Weakness, Strength)	57
Tabel 4.4 Matriks SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>)	59
Tabel 4.5 Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>).....	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Komprehensif Manajemen Strategi	14
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Perumusan Strategi Komprehensif	19
Gambar 2.3 Matriks SWOT	22
Gambar 2.4 Kuadran Matriks SWOT	23
Gambar 2.5 Kuadran Matriks SPACE	25
Gambar 2.6 Contoh faktor-faktor yang menyusun sumbu Matriks SPACE	26
Gambar 2.7 Profil Agresif.....	27
Gambar 2.8 Profil Konservatif.....	28
Gambar 2.9 Profil Kompetitif	28
Gambar 2.10 Profil Devensif	29
Gambar 3.1 Model Konseptual Formulasi Strategi Bisnis	39
Gambar 3.2 Flowchart Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	50
Gambar 4.2 Kuadran Matriks SPACE	61
Gambar 5.1 Kuadran Matriks SPACE Apotek K24	80

DAFTAR NOTASI

Notasi 1 Rumus menentukan sumbu x	60
Notasi 2 Rumus menentukan sumbu y	60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tantangan bisnis pada saat ini semakin besar, hal ini disebabkan oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan kecepatan informasi. Untuk dapat bertahan dan memenangkan persaingan, setiap perusahaan harus memiliki strategi, keunikan tersendiri, dan keunggulan bersaing. Penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi, karena strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan. Apotek merupakan suatu tempat yang bukan hanya menjual obat-obatan dan multivitamin, tetapi bisa dijadikan sebagai tempat untuk berobat karena saat ini apotek juga menyediakan ruang praktek bagi dokter. Pertumbuhan apotek sangatlah pesat saat ini, terutama di pusat kota karena saat ini masyarakat sudah mengerti arti pentingnya kesehatan. Pengelola apotek dituntut untuk menentukan strategi, inovasi produk dan layanan agar dapat bertahan di tengah persaingan bisnis apotek di Indonesia.

Gabungan Perusahaan Farmasi Indonesia (GPFI) menyebutkan mayoritas industri farmasi dalam negeri saat ini adalah industri formulasi atau industri pembuatan obat jadi. Pertumbuhan pasarnya, dalam beberapa tahun terakhir mencapai 10-14 persen per tahun. GPFI juga telah memprediksikan pangsa pasar lokal farmasi diperkirakan mencapai Rp 450 triliun pada tahun 2025 sementara target ekspor Rp 250 triliun.

Jumlah apotek dan gerai kesehatan di Indonesia diperkirakan lebih dari 10.000, hal ini dikarenakan tren gaya hidup sehat dan bergulirnya program jaminan sosial kesehatan lewat Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) membuat bisnis apotek dan gerai kesehatan semakin meningkat. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh majalah bisnis Kontan, di tahun 2015 ini nilai pasar bisnis apotek ditaksir mencapai sekitar Rp 15 triliun hingga Rp 18 triliun. Angka itu setara dengan kisaran 30% dari total nilai

pasar farmasi nasional yang diperkirakan mencapai sekitar Rp 60 triliun pada tahun 2015.

Di awal tahun 2015, majalah SWA bekerjasama dengan *Onbee Marketing Research* menggelar survei industri *healthcare* dengan tujuan untuk melihat perusahaan yang menonjol dan melihat *trend* di industri kesehatan. Survei ini dilakukan di tujuh kota besar di Indonesia dan melibatkan 1.803 responden. Hasil dari survei untuk *Indonesia Most Reputable Healthcare Brand 2015* pada kategori Apotek, digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1 *Indonesia Most Reputable Healthcare Brand 2015*

Peringkat	Merek	Brand Equity Index	Loyalty Index	Costumer Experience Index	Total Index
1	Century	7,75	7,68	7,74	23,17
2	Kimia Farma	7,69	7,49	7,88	23,06
3	Guardian	7,78	7,52	7,60	22,89
4	K24	7,69	7,49	7,58	22,75
5	Melawai	7,54	7,19	7,45	22,18
Rata-rata kategori		7,69	7,47	7,65	22,81

Sumber : Majalah SWA 11 edisi XXI, (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh *Onbee Marketing Research* dilakukan melalui tiga pendekatan variabel yaitu: *brand equity*, *costumer loyalty*, dan *costumer experience*. Ketiga variabel tersebut sangat berkaitan dengan kinerja bisnis suatu perusahaan. Ekuitas *brand* akan meyakinkan calon konsumen untuk datang ke Apotek K24 hanya memiliki nilai 7.69, *costumer experience* memastikan pasien mendapatkan solusi yang baik dengan pelayanan prima pada Apotek K24 memiliki nilai 7.58, sedangkan *costumer loyalty* menunjukkan seberapa banyak konsumen akan menggunakan produk dari perusahaan itu, serta mengajak teman dan keluarga untuk menggunakan jasa dari perusahaan yang sama dengan nilai 7.49. (Majalah SWA, 2015).

Onbee Marketing Research menempatkan Apotek K24 di urutan ke 4, di bawah Century, Kimia Farma, dan Guardian dengan total index sebesar 22.75. Peringkat ini turun dari tahun sebelumnya yang di tahun 2014 Apotek K24 menempati urutan pertama pada kategori yang sama. Manajemen Apotek K24 akan mengetahui tingkat kinerja dan pencapaian perusahaannya di tiga variabel yang diukur dan bisa melihat perbandingan kinerja perusahaannya pada kategori yang sama secara nasional. Perbandingan ini bisa berguna untuk menentukan langkah dan strategi yang harus diprioritaskan di masa yang akan datang.

Apotek K24 merupakan jaringan apotek yang buka selama 24 jam dan merupakan apotek pertama yang menggunakan sistem *franchise* di Indonesia. Apotek K24 telah hadir lebih dari 350 gerai yang tersebar dari Sumatera hingga Papua. Sedangkan presentase *marketshare* terbanyak dimiliki oleh apotek Kimia Farma dengan jumlah 24%-26% dari konsumen di Indonesia. Hingga Mei 2015, perusahaan ini sudah memiliki 650 apotek dan menargetkan memiliki 714 apotek pada akhir tahun ini dengan pertumbuhan *revenue* 10,17%. Selain Kimia Farma, hadir pula apotek Century yang memiliki gerai lebih dari 360 yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia dan apotek Guardian yang merupakan anak perusahaan dari Hero *supermarket* juga telah memiliki lebih dari 340 gerai apotek.

Meningkatnya pertumbuhan pasar di industri farmasi mengakibatkan persaingan apotek sebagai toko obat semakin ketat. Agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif maka diperlukan perencanaan strategi bisnis. Dalam rangka mendapatkan keunggulan kompetitif dan menjawab tantangan bisnis Apotek K24 membutuhkan rancangan strategi untuk menjadi *market leader* di industri farmasi Indonesia terutama bidang apotek. Peneliti berinisiatif untuk membantu merumuskan rancangan strategi Apotek K24 mengenai “Formulasi Strategi Bisnis Untuk Membangun Keunggulan Bersaing Apotek Waralaba Menggunakan Metode QSPM” di salah satu cabang Apotek K24.

Quantitative Strategic Planning Matrix atau QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Basis teratas QSPM berisi strategi - strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), SPACE (*Strategis Position and Action Evaluation*), BCG (*Boston Consulting Group*), IE (Internal Eksternal), dan *Grand Strategy*. Namun demikian, tidak setiap strategi yang diusulkan oleh teknik - teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah dari penelitian ini adalah:

- a. Apa saja yang menjadi faktor eksternal dan internal Apotek K24 yang berpengaruh dalam menghadapi persaingan?

- b. Strategi bisnis apa yang perlu dilakukan oleh Apotek K24 agar dapat memiliki keunggulan bersaing di industri apotek?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah:

- a. Agar penelitian ini tidak menyimpang dan tidak mengembang dari tujuan yang direncanakan, maka diasumsikan bahwa jawaban yang diberikan oleh responden pada wawancara dan kuisioner yang diberikan adalah jawaban yang jujur dan benar.
- b. Penelitian dilakukan di Apotek K24 Ruko Demangan Baru no.70 Yogyakarta.
- c. Penelitian ini berfokus pada strategi bisnis Apotek K24.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang bisa diambil dari penelitian tugas akhir ini adalah:

- a. Mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal Apotek K24 yang berpengaruh dalam menghadapi persaingan.
- b. Memberikan formulasi strategi bisnis yang perlu dilakukan oleh apotek K24 agar dapat memiliki keunggulan bersaing di industri apotek.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

- a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian secara teoritis diharapkan memberikan manfaat dan sumbangan dalam konsep dan menambah teori ilmu pengetahuan dalam bidang strategi bisnis.

- b. Manfaat praktis

Harapan dari penelitian ini secara praktis dapat menyumbangkan pemikiran dan pemecahan masalah berkaitan dengan strategi bisnis di Apotek K24 untuk menghadapi persaingan di industri apotek.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian tugas akhir ini akan dibagi dalam enam bab, yaitu:

BAB PERTAMA : PENDAHULUAN

Bab ini membahas secara singkat mengenai latar belakang dan perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, dan manfaat penelitian yang hendak dicapai, serta sistematika penulisannya.

BAB KEDUA : KAJIAN LITERATUR

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

BAB KETIGA : METODE PENELITIAN

Mengandung uraian tentang kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan atau materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai.

BAB KEEMPAT : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada sub bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh. Pada sub bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang akan ditulis pada bab V yaitu pembahasan hasil.

BAB KELIMA: PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB KEENAM : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga perlu dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Strategi tercipta bukan secara instan, melainkan melalui proses yang sangat rumit dan kompleks. Dalam proses perencanaan strategi, diperlukan pendekatan objektif, logis dan sistematis untuk membuat keputusan yang efektif dalam kondisi yang tidak pasti. Perencanaan strategi didasarkan pada keyakinan suatu perusahaan untuk selalu memantau perusahaan serta kecenderungan eksternal dan internal secara terus menerus, sehingga strategi yang tepat dapat dilakukan.

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Pada kerangka perumusan strategi komprehensif QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan tahap 2. Pada tahap 1 terdiri dari alat analisis internal dan eksternal yaitu matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*), dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), sedangkan pada tahap 2 yaitu matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), matriks IE (Internal Eksternal), dan matriks *Grand Strategy*.

Dalam perkembangannya, teknik QSPM dapat dipadukan dengan beberapa metode pengambilan keputusan seperti yang dilakukan oleh Puspitasari (2013) yang menggunakan model *Multi Attribute Utility Theory* (MAUT) untuk mencari nilai utilitas pada alternatif strategi. Candra (2014) melakukan perpaduan antara QSPM dengan *7C's Strategy* (*Context, Content, Community, Customization, Communication, Connection, Commerce*), dan Kamali (2015) menggunakan QSPM dan Fuzzy Topsis untuk mendapatkan alternatif strategi yang lebih baik. Teknik QSPM tidak hanya dilakukan di

industri skala besar, namun dapat diterapkan di industri kecil dan menengah, manajemen lingkungan, pariwisata, dan lain sebagainya. Beberapa kajian literatur pada penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1 Kajian literatur perumusan strategi komprehensif

Tahun	Pengarang	Objek	Kerangka Perumusan Strategi Komprehensif							Kombinasi Teknik Pengambilan Keputusan			
			Tahap 1			Tahap 2			Tahap 3				
			EFE	CPM	IFE	SWOT	SPACE	BCG	IE		Grand Strategy	QSPM	
2012	Maryam Saghaei, et al	Lubricant Manufacturing Company	√		√	√					√		
2013	Nia Budi Puspitasari, et al	Sentra Industri Gerabah	√		√	√						√	Model MAUT
2014	Mohammad Saeed Taslimi, et al	Industrial Group of Barez Tire	√		√	√				√		√	
2014	Sevenpri Candra, Linda	Plastic Cooperation	√		√	√				√		√	7C's Analysis
2015	Bizhan Maghsoodlu Kamali, et al	Environtmental Management	√		√	√						√	Fuzzy Topsis
2015	Merlina Ivoletti Walukow, et al	Handicraft Ceramics Industry	√		√	√		√				√	
2015	Amir Ghorbani, et al	Ecotourism	√		√	√						√	

Penelitian ini mengadopsi dari kerangka perumusan strategi komprehensif yang dikemukakan oleh David (2006). Proses perumusan strategi komprehensif melalui 3 tahapan, yaitu tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*). Perumusan strategi di Apotek K24 pada tahap input meliputi matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan alternatif strategi bisnis keunggulan bersaing. Tahap pencocokan yang berfokus pada menghasilkan alternatif strategi menggunakan matriks TOWS (*Threats, Opportunity, Weakness, Strength*) dan matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Sedangkan untuk tahap keputusan dilakukan dengan teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang menggunakan informasi masukan dari tahap input untuk mengungkap daya tarik relatif dari alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Kontribusi yang dilakukan pada penelitian ini adalah membuat kajian usulan alternatif strategi keunggulan bersaing pada tahap input dengan tujuan memberikan gambaran umum kepada pihak Apotek K24 tentang pentingnya memiliki keunggulan bersaing beserta contoh penerapan dan efek yang ditimbulkan. Keunggulan bersaing akan memberikan perbedaan dan keunikan di antara perusahaan pesaing. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing.

Bharadwaj (1993) menjelaskan bahwa keahlian dan aset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Sedangkan aset atau sumber daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

2.2 Kajian Deduktif

Kajian deduktif digunakan sebagai landasan teori untuk memecahkan masalah dalam penelitian. Kajian deduktif juga digunakan sebagai pijakan dan acuan ilmiah kerangka pikir di dalam penelitian yang diajukan ini.

2.3 Konsep Manajemen Strategi

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan *joint venture* (David, 2006). Manajemen strategi adalah suatu proses untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang beserta pemilihan metode untuk mencapainya melalui pengembangan formulasi strategi dan implementasi yang terencana secara sistematis. Manajemen strategi terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategi adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa mendatang.

Ada beberapa alasan yang menyebabkan manajemen strategi memiliki peran yang penting. Pertama, manajemen strategi membantu dalam menangani ketidakpastian melalui suatu pendekatan yang sistematis. Kedua, manajemen strategi menyelaraskan tujuan antarunit dalam organisasi. Ketiga, manajemen strategi membenahi peran setiap anggota organisasi. Keempat, manajemen strategi melatih penerapan budaya dan kepemimpinan. Kelima, manajemen strategi menjadi sarana komunikasi jangka panjang dan acuan bagi dewan direksi (Susanto, 2005).

Manfaat utama manajemen strategis secara historis adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategis. Manajemen strategi membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya (David, 2006).

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih alternatif strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, dan bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar

internasional, apakah harus merger atau membentuk joint venture dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa (David, 2006).

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya dan mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu (David, 2006).

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan faktor eksternal secara konstan akan berubah. Tiga aktivitas dasar dalam evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

Aktivitas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi terjadi di tiga tingkat hierarki dalam perusahaan besar : korporat, divisional (*strategic business unit*), dan fungsional. Dengan mendukung komunikasi dan interaksi diantara manajer dan karyawan antartingkat hierarki, manajemen strategi membantu perusahaan berfungsi sebagai tim yang kompetitif.

2.4 Keunggulan Kompetitif

Manajemen strategi adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Terminologi ini dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang telah dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi (David, 2006).

Menurut David (2006) pada umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Perusahaan harus berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) dengan secara terus menerus beradaptasi dengan tren dan kejadian eksternal serta kemampuan, kompetensi, dan sumber daya internal. Selain itu, juga harus efektif dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

Penyusun strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengorganisasikan informasi dengan cara melacak tren industri dan kompetisi, mengembangkan model perkiraan dan analisis skenario, mengevaluasi kinerja korporasi dan divisi, menemukan peluang pasar baru, mengidentifikasi ancaman bisnis, dan mengembangkan rencana pengembangan pelaksanaan yang kreatif (David, 2006).

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda. Biasanya perusahaan yang memiliki banyak divisi tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif. Akan tetapi merahasiakan strategi dari karyawan dan para pemangku kepentingan dapat secara serius merusak komunikasi, pengertian dan komitmen karyawan maupun pemangku kepentingan, dan juga menghilangkan masukan yang berguna yang dapat diberikan oleh mereka dalam tahap formulasi dan/atau implementasi strategi. Dengan demikian penyusun strategi di perusahaan harus memutuskan apakah resiko atas diketahui dan dieksploitasinya strategi perusahaan oleh pesaing adalah hal yang pantas dibandingkan dengan manfaat dari peningkatan motivasi dan masukan dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

2.5 Pernyataan Visi dan Misi

Dalam hal pencapaian suatu tujuan diperlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkannya, secara umum bisa dikatakan bahwa visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang direncanakan untuk mencapai suatu tujuan.

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan - tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Visi itu tidak dapat dituliskan secara lebih jelas menerangkan detail gambaran sistem yang ditujunya, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang sulit diprediksi selama masa yang panjang tersebut. Pernyataan visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu visi hendaknya mempunyai sifat yang fleksibel.

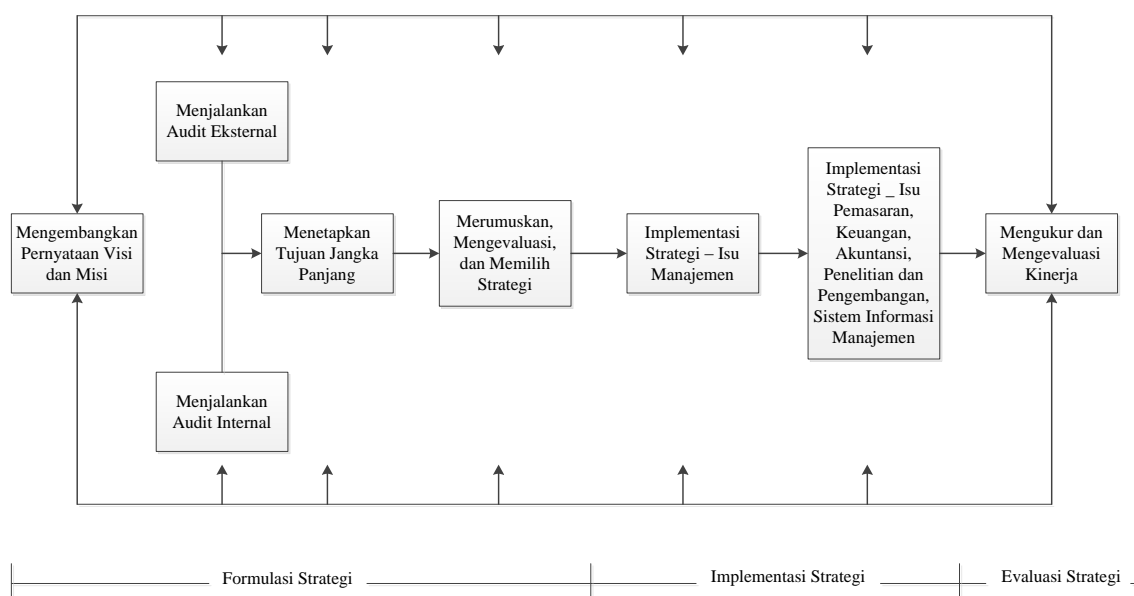
Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan itu ada. Misi juga akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Pernyataan misi (*mission statement*) adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya. Mengembangkan pernyataan misi mengharuskan penyusun strategi untuk berfikir tentang sifat dan cakupan operasi saat ini dan mengevaluasi potensi ketertarikan atas pasar dan aktivitas di masa depan. Pernyataan misi secara kasar menggambarkan arah masa depan suatu organisasi. Konsep misi perusahaan menunjukkan bahwa arah bersama atau penyatuan tema harus dijalankan melalui aktivitas-aktivitas perusahaan, dan perusahaan dengan arah bersama akan dapat lebih baik dalam mengatur dan menjalankan aktivitas-aktivitasnya. Dalam mengambil alih perusahaan baru atau pengembangan produk baru, perusahaan berusaha memastikan bahwa aktivitas-aktivitas baru akan berhubungan dengan aktivitas yang ada untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan.

2.6 Model Manajemen Strategi

Mengidentifikasi visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan saat ini adalah titik awalan yang logis untuk manajemen strategi karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin tidak cocok dengan strategi tertentu dan bahkan mungkin mensyaratkan tindakan tertentu. Proses manajemen strategi merupakan hal yang dinamis dan berkelanjutan. Suatu perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya. Aktivitas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi seharusnya dilakukan secara

berkelanjutan, tidak hanya pada akhir tahun atau setiap setengah tahun, karena proses manajemen strategi tidak pernah berakhir (David, 2006).

Proses manajemen strategi dalam praktiknya tidaklah terstruktur seperti yang digambarkan dalam model manajemen strategi. Pada umumnya penyusun strategi ada aktivitas memberi dan menerima diantara tingkat hierarki suatu organisasi. Banyak organisasi menjalankan rapat formal secara berkala untuk mendiskusikan dan memperbarui visi misi perusahaan, peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan, strategi, tujuan, kebijakan, dan kinerja (David, 2006).



Gambar 2.1 Model Komprehensif Manajemen Strategi

Sumber: Fred R. David, "*Strategic Management*" (2006)

Aplikasi proses manajemen strategi biasanya lebih formal dalam perusahaan yang besar dan stabil. Formalitas mengacu pada seberapa jauh peserta, tanggung jawab, wewenang, kewajiban, dan pendekatan yang spesifik. Perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang kompleks dan cepat berubah, seperti perusahaan teknologi, cenderung lebih formal dalam perencanaan strategis. Perusahaan yang memiliki banyak divisi, produk, pasar, dan teknologi juga cenderung lebih formal dalam mengaplikasikan konsep manajemen strategis. Semakin tinggi tingkat formalitas berhubungan positif dengan biaya, kelengkapan, akurasi, dan keberhasilan suatu perencanaan untuk seluruh jenis dan ukuran organisasi (David, 2006).

2.7 Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Manajer dan staf menjadi sangat kreatif dan inovatif ketika mereka memahami dan mendukung misi, strategi dan tujuan perusahaan. Dengan demikian manfaat besar dari manajemen strategi adalah peluang bahwa proses memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan individu (David, 2006).

Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan yang sistematis untuk mempersiapkan fluktuasi di masa depan dalam lingkungan eksternal dan internalnya. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang mirip dengan teori manajemen strategi menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya (David, 2006).

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan finansial, manajemen strategi menawarkan manfaat yang nyata, seperti meningkatkan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategi meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena dapat membantu interaksi antarmanajer di semua divisi dan fungsi.

Manajemen strategi dapat berfungsi sebagai sarana komunikasi tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian pihak-pihak yang terlibat langsung dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal. Pihak-pihak yang berkepentingan diharapkan memiliki sifat proaktif dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis, bahkan dapat memengaruhi, mengarahkan, dan membentuk lingkungan bisnis tersebut (Suwarsono,1996).

2.8 Tipe Strategi

Ada 4 tipe strategi yang dikemukakan oleh David (2006), yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi defensif.

a. Strategi Integrasi

1. Integrasi ke depan melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga *retailer*. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali. Semakin meningkatnya jumlah manufaktur, atau dalam hal ini pemasok menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan strategi integrasi ke depan oleh manufaktur. *E-commerce, franchise, factory outlet* adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang tren saat ini.
2. Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan ini tidak diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Baik manufaktur maupun *retailer* membutuhkan bahan baku dari pemasok.
3. Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu dari tren yang paling signifikan dalam manajemen strategis saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

b. Strategi Intensif

1. Penetrasi pasar yaitu dengan berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan baik sendiri maupun dikombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual, meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas.

2. Pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru dengan memperkenalkan produk yang ada saat ini pada pasar baru. Strategi pengembangan pasar ke new market ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai, menarik pelanggannya pesaing.
3. Pengembangan produk merupakan strategi yang dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Menjalankan strategi ini berarti melibatkan pengeluaran biaya penelitian dan pengembangan yang besar.

c. Strategi Diversifikasi

1. Diversifikasi konsentrik yaitu strategi dengan cara menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada saat ini baik keterkaitan dalam kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama, ataupun jaringan pemasaran yang sama.
2. Diversifikasi horizontal adalah strategi menambah atau menciptakan produk baru yang tidak terkait dengan produk saat ini kepada pelanggan saat ini. Dasarnya adalah, bahwa perusahaan sudah sangat familiar dengan pelanggannya saat ini dan pelanggan saat ini sangat loyal dengan merk/brand perusahaan.
3. Diversifikasi konglomerat yaitu strategi melalui penambahan produk baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tak terkait dengan yang ada saat ini. Ide dasar strategi ini terutama pertimbangan profit.

d. Strategi Defensif

1. *Retrenchment* yaitu penghematan terjadi ketika perusahaan melakukan *regrouping* melalui pengurangan biaya dan asset untuk mengatasi penurunan penjualan dan profit. Strategi ini disebut juga strategi *turnaround*, atau reorganisasi. *Retrenchment* didesain untuk memperkuat basic kompetensi distingtif. Selama *retrenchment*, strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari pemilik, karyawan, dan media. Langkah awal dalam pelaksanaan strategi penghematan ini adalah menonaktifkan beberapa aset yang tidak produktif, jika ini tidak berhasil, maka menonaktifkan aset yang produktif dengan syarat perusahaan mengalami penurunan penjualan. Wujud nyata dari strategi ini juga berupa pemangkasan lini produk, penutupan unit bisnis, penutupan pabrik, otomatisasi proses, pengurangan karyawan, sistem pengendalian biaya yang ketat.

2. Strategi divestasi merupakan strategi yang digunakan untuk perbaikan kondisi perusahaan maka penjualan aset nonproduktif ataupun selanjutnya aset produktif seperti tanah, bangunan, dan aktiva tetap lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh dana segar. Strategi divestasi juga sering dilakukan untuk menggali modal untuk selanjutnya digunakan mendanai akuisisi atau investasi. Strategi divestasi dapat juga menjadi bagian dari keseluruhan strategi penghematan untuk memangkas bisnis yang tidak profit, yang membebani dan memerlukan modal cukup banyak, dan yang tidak sejalan dengan misi dan aktivitas perusahaan.
3. Strategi likuidasi dilakukan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan yang bernilai *tangible*. Strategi likuidasi diakui sebagai suatu kekalahan dan memiliki konsekuensi secara emosional. Akan tetapi, lebih baik berhenti operasi daripada terus menerus kehilangan sejumlah uang. Sebelumnya perusahaan menyatakan diri bangkrut baru setelah itu, dijual aset-aset *tangible* yang masih bernilai untuk memenuhi kewajiban terutama kepada kreditor.

2.9 Kerangka Kerja Perumusan Strategi Komprehensif

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini dapat membantu penyusun strategi mengidentifikasi dan memilih strategi.

a. Tahap Input

Tahap input dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan CPM (*Competitive Profile Matrix*). Pada tahap input ini, berisi ringkasan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.

b. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas lima teknik yaitu: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Teknik ini mengacu pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal. Mencocokkan faktor keberhasilan internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak secara efektif.

c. Tahap Keputusan

Pada tahap keputusan menggunakan teknik Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*) dengan membuat peringkat strategi untuk menghasilkan daftar prioritas. Teknik analisa ini didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak. QSPM menggunakan input dari analisis tahap input dan hasil pencocokan untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi (David, 2006).

Kerangka kerja perumusan strategi komprehensif dapat dilihat pada gambar berikut:

Tahap Input (<i>Input Stage</i>)				
Matriks External Factor Evaluation	Matriks Profile Kompetitif (<i>Competitive Profile Matrix</i>)	Matriks Internal Factor Evaluation		
Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)				
Matriks Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman (SWOT)	<i>Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)</i>	Matriks <i>Boston Consulting Group (BCG)</i>	Matriks Internal- Eksternal (IE)	<i>Grand Strategy Matrix</i>
Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>)				
Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM</i>)				

Gambar 2.2 **Kerangka Kerja Perumusan Strategi Komprehensif**

Sumber: Fred R. David, "*Strategic Management*," (2006)

2.10 Analisis Eksternal

Menurut David (2006), tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Analisis eksternal ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dijalankan. Kekuatan eksternal kunci dapat dibagi menjadi lima kategori yaitu:

a. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pada umumnya kondisi ekonomi secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap perkembangan suatu perusahaan yang terdapat di suatu daerah. Selain itu nilai tukar mata uang dan ekspor impor merupakan faktor kunci dalam analisa perekonomian.

b. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Hal ini dapat menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan meningkatkan keinginan untuk menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula.

c. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum

Meningkatnya keterkaitan global antara ekonomi, pasar pemerintah, dan organisasi mengharuskan perusahaan untuk memikirkan pengaruh variabel politik terhadap formulasi dan implementasi strategi yang kompetitif. Peramalan politik dapat menjadi penting dan kompleks untuk perusahaan multinasional yang mengandalkan negara lain untuk sumber daya alam, fasilitas, distribusi produk, bantuan khusus atau pelanggan. Meningkatnya persaingan global menekankan kebutuhan akan peramalan yang akurat dalam bidang politik, pemerintah, dan hukum. Penyusun strategi harus memahami sistem politik di berbagai belahan dunia dan perdagangan mata uang.

d. Kekuatan teknologi

Perubahan teknologi yang revolusioner dan penemuan memiliki pengaruh yang dramatis terhadap organisasi. Internet berperan sebagai mesin ekonomi nasional bahkan global yang mendorong produktivitas. Internet mengubah sifat dasar peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru, menghapus keterbatasan dari pasar geografis tradisional, dan mengubah sejarah *trade off* antara standarisasi dan fleksibilitas produksi.

e. Kekuatan kompetitif

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam

industri yang berbeda. Kebanyakan perusahaan multidivisi biasanya tidak memberikan informasi penjualan dan laba dengan basis divisi untuk alasan kompetitif. Tetapi banyak bisnis menggunakan internet untuk mendapatkan sebagian besar informasi mengenai pesaingnya.

2.11 Analisis Internal

Dalam melakukan analisis internal membutuhkan pengumpulan data dan pemanduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi penelitian dan pengembangan. Proses analisis internal memberikan lebih banyak peluang untuk pihak yang berpartisipasi guna memahami bagaimana pekerjaan, departemen, dan divisi mereka merupakan bagian dari perusahaan secara keseluruhan (David, 2006).

a. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Tujuh fungsi pemasaran adalah: analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

c. Keuangan

Menentukan kekuatan dan kelemahan kondisi keuangan dianggap sebagai salah satu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Likuiditas, leverage, modal kerja, profitabilitas, utilitas aset, arus kas dan modal perusahaan dapat menghapuskan beberapa strategi dari alternatif yang layak.

d. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antarindustri dan pasar. Operasi manufaktur mengubah atau mentransformasi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa.

e. Penelitian dan pengembangan

Perusahaan harus terus-menerus mengembangkan produk baru dan memperbaiki produk karena perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi baru, siklus produk yang semakin pendek, dan meningkatkan persaingan domestik dan asing. Kekurangan ide untuk produk baru, meningkatnya persaingan global, meningkatnya segmentasi pasar, menguatnya kelompok dengan kepentingan tertentu, dan meningkatnya peraturan pemerintah adalah beberapa faktor berhasilnya pengembangan produk baru menjadi semakin sulit, mahal, dan beresiko.

2.12 Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*)

Analisis TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi ancaman (*threats*), peluang (*opportunities*), kelemahan (*weaknesses*), dan kekuatan (*strengths*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim TOWS (*threat, opportunity, weakness, and strength*). Analisis TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik TOWS.

Internal Eksternal	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Gambar 2.3 Matriks SWOT

Sumber: Freddy Rangkuti, “*Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 21*” (1998)

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, dan WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika sebuah perusahaan menghadapi ancaman utama, maka akan berusaha menghindari untuk berkonsentrasi pada peluang. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternalnya secara langsung. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Analisis TOWS pada intinya melihat proses internal dan eksternal dalam mendeteksi faktor positif atau negatif yang berimplikasi pada keseluruhan hasil analisa. Analisis ini didasarkan pada logika bahwa kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*) dapat dimaksimalkan dan secara simultan kelemahan (*Weakness*) dengan ancaman (*Threat*) dapat diminimalkan agar tidak menjadi penghalang dalam mencapai tujuan (Sianipar, 2001).



Gambar 2.4 Kuadran matriks SWOT

Sumber : Fred R. David, "*Strategic Management*" (2006)

Kuadran 1 menggambarkan bahwa situasi yang sangat baik karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan. Untuk itu dapat digunakan alternatif strategi 1 yakni pengembangan atau strategi agresif. Kuadran 2

menggambarkan situasi bahwa meskipun organisasi menghadapi ancaman, namun ada kekuatan yang dapat diandalkan. Untuk itu organisasi dapat menggunakan alternatif strategi 2 yakni strategi diversifikasi atau strategi inovasi. Kuadran 3 menggambarkan bahwa organisasi mengalami kelemahan dalam berbagai hal khususnya internal, sehingga peluang yang menguntungkan sulit dicapai. Untuk itu strategi yang tepat digunakan adalah alternatif strategi 3 yakni konsolidasi (*turn around*), perbaikan, mengubah cara pandang serta menghilangkan penyebab masalah agar ancaman dapat dihindari. Kuadran 4 menggambarkan situasi organisasi sangat buruk, karena disamping berbagai kelemahan internal timbul ancaman dari luar. Untuk itu alternatif strategi yang digunakan alternatif 4, yaitu strategi defensif misalnya perampingan, pengurangan atau efisiensi dalam semua bidang kegiatan.

Tujuan dari masing-masing alat pencocokan adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks TOWS akan dipilih untuk diimplementasikan.

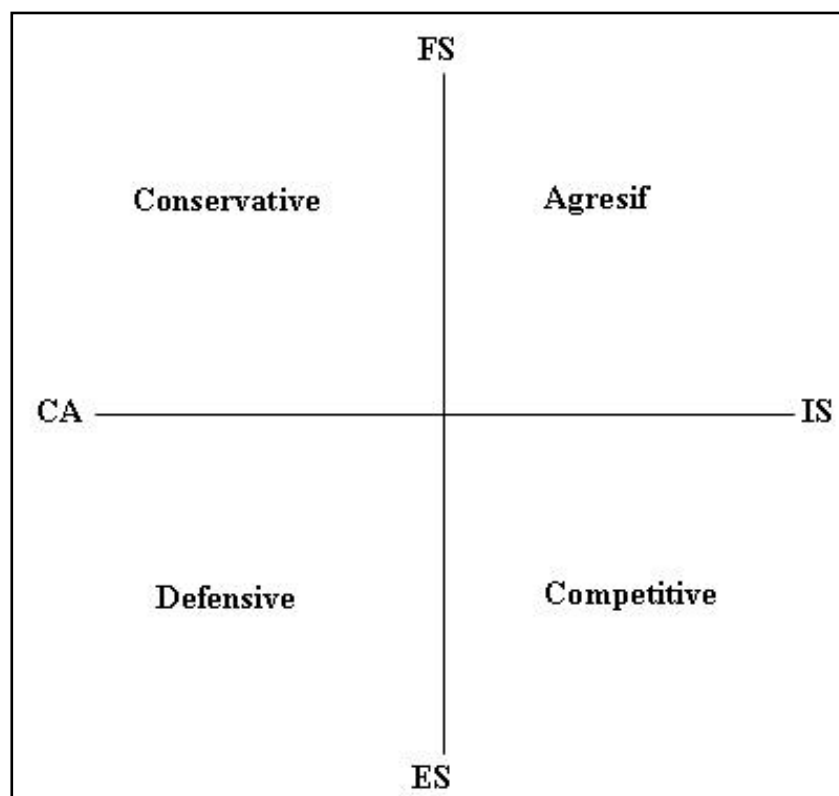
Konsep model TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths*) memiliki konsep berpikir yang secara prinsip berbeda dengan konsep SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Dalam konsep SWOT, hal pertama yang dilakukan adalah melihat posisi organisasi saat ini dalam hal kekuatannya maupun kelemahannya. Modal dasar kekuatan dan kelemahan tersebut lalu digunakan untuk memperkirakan apa saja peluang (*opportunities*) ataupun ancaman (*threats*) untuk kemudian menempatkan posisi masa depan yang akan datang. Sedangkan pada konsep TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) adalah sebaliknya, yakni yang pertama dilakukan adalah menempatkan posisi masa depan atau visi dengan melihat *threats* dan *opportunities* yang kemungkinan terjadi lalu melihat *weaknesses* dan *strengths* kondisi saat ini untuk mengatasi masalah dengan menghubungkan antara visi dan kondisi saat ini.

2.13 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (*Strategic Position and Action Evaluation - SPACE*) merupakan alat penting dalam tahap pencocokan. Matriks SPACE ini memiliki empat kuadran yang mengindikasikan apakah strategi yang agresif,

konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu untuk matriks SPACE mewakili dua dimensi internal yaitu kekuatan keuangan (*financial strength* - FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage* - CA) dan dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability* – ES) dan kekuatan industri (*industrial strength* – IS). Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi.

Sejumlah variabel dapat menciptakan masing-masing dimensi yang diwakili oleh sumbu dari matriks SPACE. Faktor yang dimasukkan sebelumnya dalam analisis internal dan eksternal harus dipertimbangkan dalam mengembangkan matriks SPACE. Seperti halnya pada matriks SWOT, matriks SPACE juga harus dibuat sesuai dengan kondisi organisasi tertentu yang sedang dipelajari dan didasari pada informasi yang sedapat mungkin faktual.



Gambar 2.5 **Kuadran Matriks SPACE**

Sumber: Fred R. David, “*Strategic Management*” (2006)

Dimensi Strategis Internal	Dimensi Strategis Eksternal
Kekuatan keuangan (<i>Financial Strength</i>)	Stabilitas lingkungan (<i>Environment Stability</i>)
<i>Return On Investment</i> (ROI) <i>Leverage</i> (pengaruh) Likuiditas Modal kerja Arus kas	Perubahan teknologi Tingkat inflasi Variabilitas permintaan Rentang harga dari produk yang bersaing Hambatan untuk masuk dalam pasar Tekanan persaingan Elastisitas harga permintaan Kemudahan keluar dari pasar Resiko terlibat dalam bisnis
Keunggulan kompetitif (<i>Competitive Advantage</i>)	Kekuatan industri (<i>Industrial Strength</i>)
Pangsa pasar Mutu produk Daur hidup produk Loyalitas pelanggan Pemanfaatan kapasitas bersaing Teknologi yang dikuasai Kendali atas pemasok dan distributor	Potensi pertumbuhan Potensi laba Stabilitas keuangan Teknologi yang dikuasai Pemanfaatan sumber daya Kemudahan masuk ke dalam pasar Produktivitas, pemanfaatan kapasitas

Gambar 2.6 Contoh Faktor-Faktor Yang Menyusun Sumbu Matriks SPACE

Sumber: Fred R. David, Manajemen Strategis: Konsep-konsep (2006)

Menurut David (2006) matriks SPACE yang terdiri dari empat kuadran sebagai penentu dari alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan ditampilkan pada gambar diatas. Strategi dari masing-masing kuadran yang muncul pada analisis matriks SPACE antara lain:

1. Kuadran agresif

Apabila vektor arah perusahaan menunjukkan kuadran agresif pada matriks SPACE, maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya dengan cara: memanfaatkan peluang eksternal, menghindari ancaman

eksternal, dan menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan internal. Strategi yang cocok untuk dilakukan pada kuadran agresif ini antara lain: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk/jasa, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, diversifikasi, dan kombinasi antarstrategi sesuai dengan kondisi perusahaan.

2. Kuadran konservatif

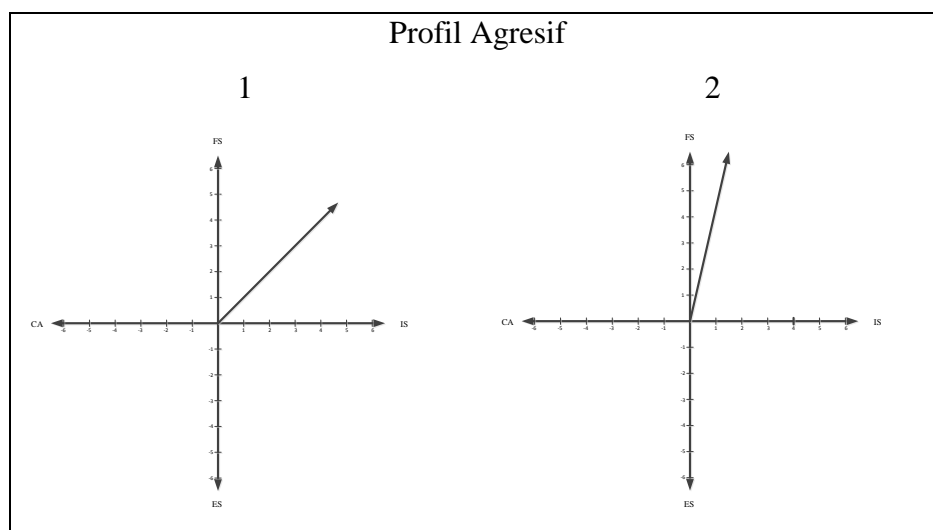
Kuadran konservatif mengindikasikan bahwa perusahaan untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi konservatif sering kali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan diversifikasi konsentrik.

3. Kuadran defensif

Vektor arah berada di lokasi kuadran defensif menyarankan bahwa perusahaan seharusnya berfokus untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif meliputi *retrenchment*, divestasi, dan likuidasi.

4. Kuadran kompetitif

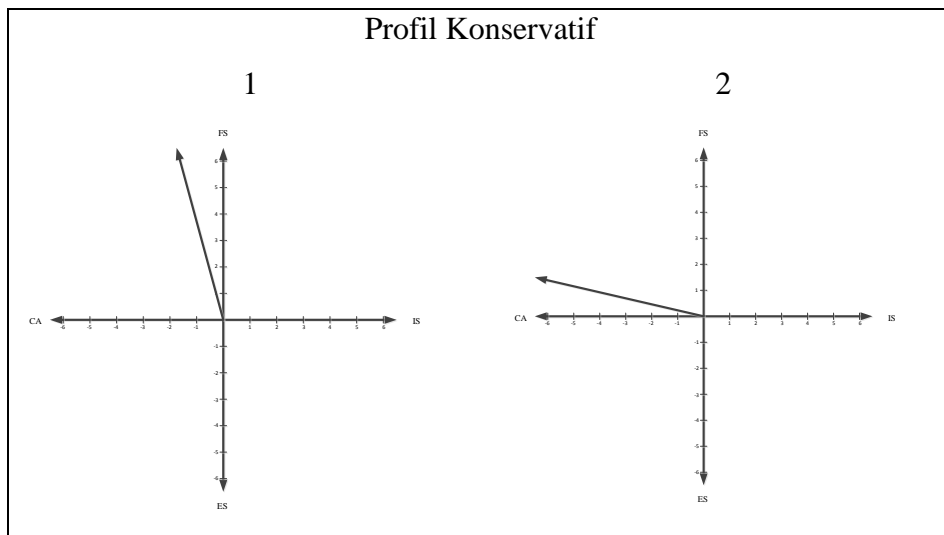
Vektor arah yang menunjukkan kuadran kompetitif mencakup integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan horizontal.



Gambar 2.7 Profil Agresif

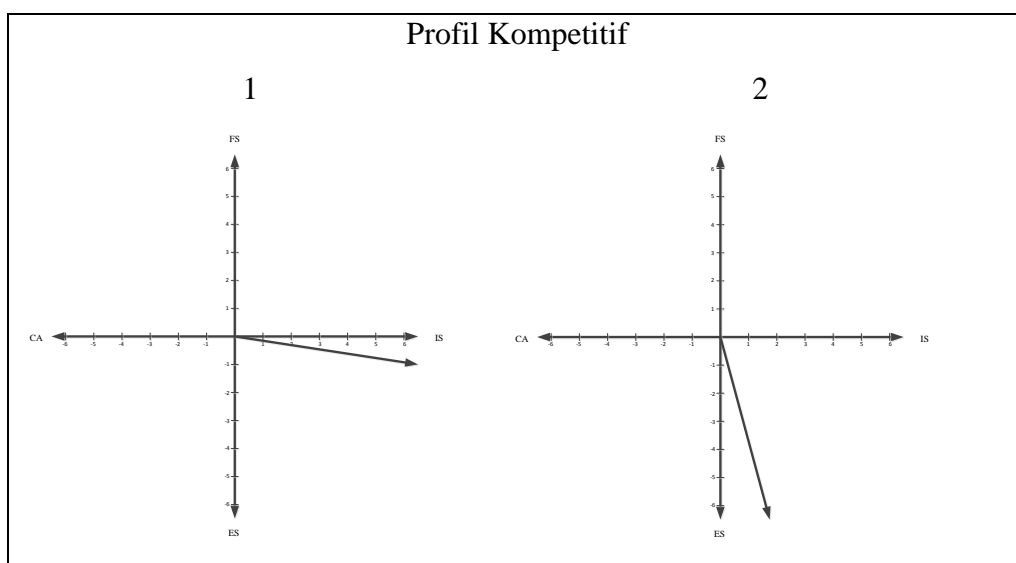
Pada gambar nomor 1 di profil agresif menunjukkan bahwa sebuah perusahaan dengan keuangan kuat yang telah mencapai keunggulan kompetitif besar dalam industri yang

sedang tumbuh dan stabil. Sedangkan gambar nomor 2 menunjukkan perusahaan yang kekuatan keuangannya merupakan faktor dominan dalam industri.



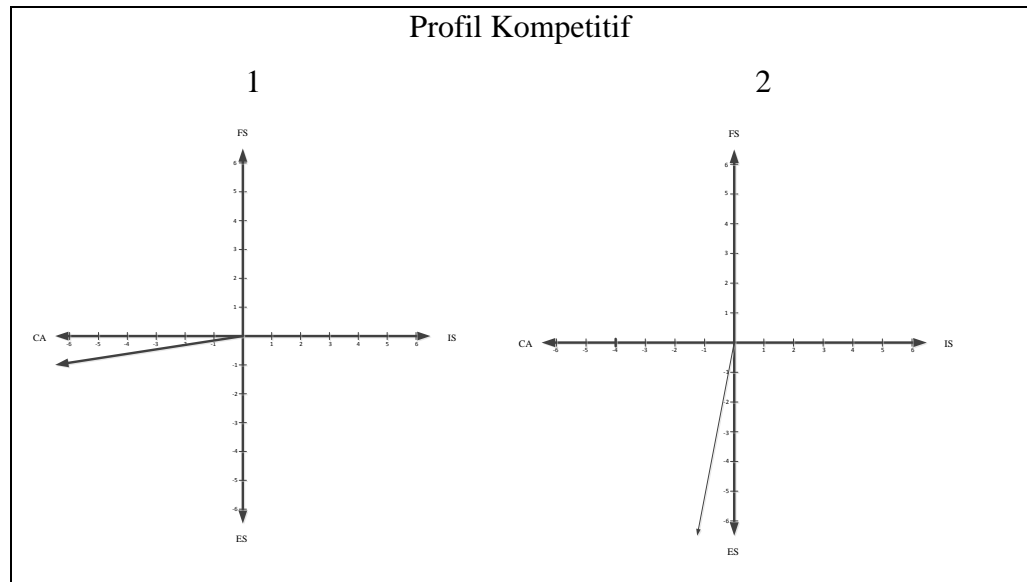
Gambar 2.8 Profil konservatif

Di gambar 2.8 profil konservatif, gambar pertama menunjukkan kondisi sebuah perusahaan yang telah mencapai kekuatan keuangan dalam industri stabil yang tidak tumbuh; perusahaan tersebut tidak memiliki keunggulan kompetitif yang besar. Sedangkan gambar kedua menunjukkan kondisi perusahaan yang menderita karena kelemahan bersaing yang besar dalam industri yang secara teknologi stabil tetapi penjualan terus menurun.



Gambar 2.9. Profil Kompetitif

Pada gambar 2.9 profil kompetitif di gambar nomor 1 menunjukkan sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif besar dalam industri yang sedang tumbuh cepat, sedangkan untuk gambar nomor 2 menunjukkan sebuah organisasi yang bersaing dengan baik dalam industri yang tidak stabil.



Gambar 2.10 Profil Devensif

Gambar 2.10 pada nomor pertama menunjukkan sebuah perusahaan yang mempunyai posisi bersaing yang sangat lemah dalam pertumbuhan negatif dan industri yang stabil. Sedangkan gambar kedua menunjukkan sebuah perusahaan dengan kesulitan keuangan dalam industri yang sangat tidak stabil.

2.14 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Quantitative Strategic Planning Matrix atau matriks perencanaan strategi kuantitatif merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Pada kerangka perumusan strategi komprehensif QSPM menggunakan input dari analisis matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan hasil pencocokan dari analisis matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) matriks SPACE

(*Strategic Position and Action Evaluation*), matriks IE (Internal-Eksternal), matriks *Grand Strategy* untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi.

Menurut David (2006) keunggulan dari teknik QSPM ini adalah strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Selain itu, QSPM membutuhkan penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan. Suatu faktor kunci dalam QSPM akan memiliki kemungkinan kecil terabaikan atau diberi bobot yang tidak sesuai. Meskipun dalam mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, akan tetapi keputusan kecil di sepanjang proses memperbesar kemungkinan bahwa keputusan strategi yang final adalah yang terbaik bagi organisasi. QSPM dapat diterapkan di organisasi kecil, organisasi besar, berorientasi laba, maupun nirlaba dan dapat diaplikasikan untuk hampir semua tipe organisasi.

David (2006) juga mengungkapkan keterbatasan QSPM yaitu pengambilan keputusan selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. Peringkat dan nilai daya tarik membutuhkan keputusan yang penuh pertimbangan, walaupun selalu didasarkan pada informasi yang objektif. Diskusi antara penyusun strategi, manajer, dan karyawan sepanjang proses perumusan strategi, termasuk pengembangan QSPM, merupakan hal yang konstruktif dan dapat memperbaiki keputusan strategis.

2.14 Apotek

Pengertian apotek menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (Kepmenkes RI) No. 1332/MENKES/SK/X/2002, tentang perubahan atas Peraturan MenKes RI No. 922/MENKES/PER/X/1993 mengenai Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Apotek memiliki makna yang lebih jelas. Secara resmi, yang dimaksud dengan apotek adalah suatu tempat tertentu, tempat dilakukan pekerjaan kefarmasian, yakni penyaluran perbekalan farmasi kepada masyarakat. Sedangkan menurut PP No. 51 Tahun 2009, apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktik kefarmasian oleh apoteker.

Menurut ketentuan umum Undang-Undang Kesehatan No. 23 tahun 1992, yang dimaksud dengan pekerjaan kefarmasian adalah meliputi pembuatan, pengolahan, peracikan, pengubahan bentuk, pencampuran, penyimpanan dan penyerahan obat atau bahan obat; pengadaan, penyimpanan, penyaluran, dan penyerahan perbekalan farmasi

lainnya; dan pelayanan informasi mengenai perbekalan farmasi yang terdiri atas obat, bahan obat, obat asli Indonesia atau obat tradisional, bahan obat asli Indonesia (*simplisia*), alat kesehatan, serta kosmetika. Sedangkan pelayanan kefarmasian adalah suatu layanan langsung dan bertanggung jawab kepada pasien yang berkaitan dengan sediaan farmasi dengan maksud mencapai hasil yang pasti untuk meningkatkan mutu kehidupan pasien.

Berdasarkan PP No. 51 tahun 2009, tugas dan fungsi apotek adalah sebagai berikut:

1. Tempat pengabdian profesi seorang apoteker yang telah mengucapkan sumpah jabatan apoteker.
2. Sarana yang digunakan untuk melakukan pekerjaan kefarmasian.
3. Sarana yang digunakan untuk memproduksi dan distribusi untuk sediaan farmasi, antara lain obat, bahan baku obat, obat tradisional, dan kosmetika.
4. Sarana pembuatan dan pengendalian mutu sediaan farmasi, pengamanan, pengadaan, penyimpanan dan pendistribusian atau penyaluran obat, pengelolaan obat, pelayanan obat atas resep dokter, pelayanan informasi obat, serta pengembangan obat, bahan obat dan obat tradisional.

2.15 Sistem Pengelolaan Apotek

Pengelolaan apotek merupakan seluruh upaya dan kegiatan apoteker untuk melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan apotek. Oleh sebab itu, seluruh kerja fungsi dan pelayanan apotek ini menyesuaikan dengan apa yang menjadi tugas dan kewajiban dari apoteker. Pengelolaan apotek dibagi menjadi dua, yaitu pengelolaan teknis farmasi dan pengelola nonteknis farmasi. Pengelolaan nonteknis kefarmasian tersebut meliputi kegiatan administrasi, keuangan, pajak, personalia serta kegiatan di bidang material dan bidang lain yang berhubungan dengan apotek. Berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan No. 1332/Menkes/SK/20002, BabVI Pasal 10, di bidang kefarmasian, pengelolaan apotek meliputi:

1. Pembuatan, pengelolaan, peracikan, perubahan bentuk, pencampuran, penyimpanan, dan penyerahan obat, atau bahan obat.
2. Pengadaan, penyimpanan, penyaluran dan penyerahan perbekalan farmasi lainnya.

3. Pelayanan informasi mengenai perbekalan farmasi yang meliputi : (a) pelayanan informasi tentang obat dan perbekalan farmasi lainnya, yang diberikan baik kepada dokter atau tenaga kesehatan lainnya maupun kepada masyarakat; serta (b) pengamatan dan pelaporan informasi mengenai khasiat, keamanan, bahaya, mutu obat, dan perbekalan lainnya.

Hal lain yang harus diperhatikan dalam pengelolaan apotek adalah:

- a. Apoteker berkewajiban menyediakan, menyimpan, dan menyerahkan perbekalan farmasi yang bermutu baik dan keabsahannya terjamin.
- b. Obat dan perbekalan farmasi lainnya yang karena suatu hal yang tidak dapat digunakan atau dilarang digunakan, harus dimusnahkan dengan cara dibakar atau ditanam atau dengan cara lain yang telah ditetapkan oleh BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan).

2.16 Bisnis Waralaba

Waralaba menurut Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia No. 259/MPR/Kep/7/1997 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba, yaitu waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak untuk memanfaatkan dan atau menggunakan hak atas kekayaan intelektual atau penemuan atau ciri khas usaha yang dimiliki oleh pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan dalam rangka menyediakan dan atau penjualan barang dan jasa.

Pengertian waralaba menurut PP RI No. 42 Tahun 2007 tentang waralaba, (Revisi atas PP No. 16 Tahun 1997 dan Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. 259/MPR/Kep/7/1997 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba), waralaba adalah hak khusus yang dimiliki oleh orang perorangan atau badan usaha terhadap sistem dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan/atau jasa yang telah terbukti hasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian waralaba.

Bisnis *Franchise* pertama kali dimulai di Amerika oleh *Singer Sewing Machine Company*, produsen mesin jahit Singer pada 1851. Pola itu kemudian diikuti oleh perusahaan otomotif General Motor Industri yang melakukan penjualan kendaraan bermotor dengan menunjuk distributor *franchise* pada tahun 1898. Selanjutnya, diikuti

pula oleh perusahaan-perusahaan *soft drink* di Amerika sebagai saluran distribusi di Amerika Serikat dan negara-negara lain. Sedangkan di Inggris waralaba dirintis oleh J. Lyons melalui usahanya Wimpy and Golden Egg pada dekade 60-an.

Di Indonesia franchise dikenal sejak era 70-an ketika masuknya Shakey Piza, KFC, Swensen dan Burger King. Setelah itu, usaha *franchise* mengalami kemerosotan karena terjadi krisis moneter. Para penerima waralaba asing terpaksa menutup usahanya karena nilai rupiah yang terperosok sangat dalam. Hingga tahun 2000, *franchise* asing masih menunggu untuk masuk ke Indonesia. Hal itu disebabkan kondisi ekonomi dan politik yang belum stabil ditandai dengan perseteruan para elit politik. Barulah pada 2003, usaha *franchise* di tanah air mengalami perkembangan yang sangat pesat.

Keuntungan dan kelemahan dalam menjalankan bisnis waralaba antara lain:

Keuntungan:

1. Adanya program-program pelatihan dari *franchisor* sehingga kurangnya *skill* dalam mengelola bisnis dapat di tanggulangi.
2. Secara psikologis pihak *franchisee* akan berusaha untuk dapat memajukan bisnisnya itu di samping mendapat bantuan dan bimbingan yang terus menerus dari pihak *franchisor* karena merasa telah memiliki perusahaan yang besar.
3. Perusahaan waralaba yang baru didirikan sangat cepat dikenal oleh masyarakat, karena setiap perusahaan *franchise* memiliki mutu kualitas produk dan pelayanan yang relatif sama.
4. Karena sudah populer maka tentu saja perusahaan baru tersebut tidak membutuhkan dana besar untuk melakukan promo atau dana untuk kegagalan yang biasa dialami oleh perusahaan yang baru berdiri.
5. Seringkali pihak *franchisee* menerima juga bantuan-bantuan berikut ini dari *franchisor*:
 - a. Konsultasi dan penyeleksian tempat.
 - b. Persiapan rencana perbaikan model gedung sehingga sesuai dengan rencana tata kota atau ketentuan lainnya yang berlaku.
 - c. Perolehan dana untuk sebagian biaya akuisisi dari bisnis *franchise*.
 - d. Pelatihan karyawan.
 - e. Pembelian fasilitas dan peralatan.
 - f. Seleksi dan pembelian suku cadang.
 - g. Bantuan pembukaan bisnis dan menjalankannya dengan lancar.

6. Iklan yang ditayangkan di media cetak, elektronik atau dimanapun mewakili seluruh jaringan *franchise*.
7. Keuntungan bagi *franchisee* dari adanya daya beli yang besar dan negosiasi yang dilakukan pihak *franchisor* atas nama seluruh jaringan *franchisee*.
8. Risiko dalam bisnis *franchise* umumnya kecil.
9. *Franchise* mendapatkan hak untuk menggunakan merek dagang, paten, hak cipta, rahasia dagang, serta proses, formula dan resep rahasia milik *franchisor*.
10. *Franchisee* memperoleh jasa-jasa dari staff lapangan pihak *franchisor*.
11. *Franchisee* mengambil manfaat dari hasil riset yang dilakukan secara terus-menerus oleh *franchisor*, sehingga dapat memperkuat daya saing.
12. Informasi dan pengalaman dari seluruh jaringan *franchisee* yang ada melalui *franchisor* dapat disebarkan ke seluruh jaringan yang ada.
13. Seringkali terdapat jaminan eksklusifitas bagi *franchisee* untuk bergerak dalam usaha yang bersangkutan dalam sesuatu teritorial tertentu.
14. Lebih mudah bagi *franchisee* untuk memperoleh dana dari penyandang dana karena nama besar dan keberhasilan dari pihak *franchisor*.

Setiap menjalankan bisnis pasti ada resiko atau kelemahan yang dialami, begitu pula dengan bisnis *franchise* juga memiliki kelemahan yaitu:

1. Peran yang dimainkan oleh *franchisor* sangat besar dengan kontrol yang tinggi sehingga pihak *franchisee* hilang kemandiriannya.
2. Pihak *franchisee* harus membayar berbagai macam biaya kepada pihak *franchisor*, yang ketentuannya harus jelas dan dinegosiasi pihak mana yang harus menanggung biaya tersebut:
 - a. *Royalty* yaitu pembayaran oleh pihak *franchisee* kepada pihak *franchisor* sebagai imbalan dari pemakaian hak *franchise*.
 - b. *Franchise fee*: biasanya dilakukan sekali saja dan dengan jumlah tertentu pada saat penandatanganan akte *franchise*.
 - c. *Direct expenses*: Biaya langsung yang harus dikeluarkan sehubungan dengan pembukaan/ pengembangan suatu bisnis *franchise*.
 - d. Biaya sewa diberikan kepada apabila pihak *franchisor* menyediakan tempat bisnis.
 - e. *Marketing* dan *advertising fees*; dikarenakan *franchisor* yang melakukan kegiatan pemasaran dan iklan, maka pihak *franchisee* juga ikut menanggung

beban biaya tersebut dengan menghitungnya baik secara persentase dari omset penjualan ataupun jika ada *marketing* atau iklan tertentu.

- f. *Assignment fees* yaitu biaya yang harus dibayar oleh pihak *franchisee* kepada pihak *franchisor* jika pihak *franchisee* tersebut mengalihkan bisnisnya kepada pihak lain biasanya untuk kepentingan persiapan pembuatan perjanjian penyerahan, pelatihan pemegang franchise yang baru dan lain sebagainya.
3. Kesukaran dalam menilai kualitas *franchisor*.
4. Biasanya kontrak *franchise* yang dilakukan di awal berisikan juga pembatasan-pembatasan terhadap bisnis *franchise* dan ruang gerak dari pihak *franchisor*.
5. Kebijakan-kebijakan pihak *franchisor* tidak selamanya berkenaan di hati pihak *franchisee*.
6. *Franchisor* bisa jadi membuat kesalahan dalam kebijakannya.
7. Turunnya reputasi dan citra dari merek bisnis *franchisor* karena alasan yang tidak terduga sebelumnya.

2.17 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut jika digunakan akan menghasilkan data kuantitatif.

a. Skala Likert

Skala likert merupakan skala yang populer dalam penyusunan skala. Skala ini pertama kali digunakan untuk skala sikap, dalam skala likert, terdapat dua jenis item, yaitu; *Favorable* (F) dan *Unfavorable* (UF), kedua jenis item ini harus setara dalam jumlahnya.

Tabel 2.3 Pemberian skor pada model likert

Respon	Keterangan	F	UF
STS	Sangat Tidak Sesuai	1	5
TS	Tidak Sesuai	2	4
N	Netral	3	3
S	Sesuai	4	2
SS	Sangat Sesuai	5	1

Sumber: Jelpa Periantalo, "Penyusunan Skala Psikologi" (2015)

b. Semantik Differensial

Skala Perbedaan Semantik (*Semantic Differential*) digunakan dengan maksud untuk mengukur pengertian suatu obyek atau konsep oleh seseorang. Responden diminta untuk menilai suatu obyek atau konsep. Menurut Iskandar (2000:154) tiga dimensi yang dimaksud, yaitu: Potensi, yaitu kekuatan atau atraksi fisik suatu obyek. Evaluasi, yaitu hal-hal yang menguntungkan atau tidak menguntungkan suatu obyek. Aktivitas, yaitu tingkatan gerakan suatu obyek. Dalam penelitian, skala perbedaan semantic differensial dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana pandangan seseorang terhadap suatu obyek atau konsep apakah sama atau berbeda. Obyek atau konsep dapat menjangkau banyak masalah, seperti: masalah politik, pendidikan, sekolah seseorang dan sebagainya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Apotek K24 cabang Demangan Baru yang beralamatkan di Jl. Demangan baru No.70 Yogyakarta. Objek penelitian ini berfokus pada manajemen strategi yang ada pada bisnis *franchise* Apotek K24. Dalam penelitian ini objek penelitiannya adalah orang-orang yang terlibat secara langsung pada perusahaan, yaitu pihak pemilik, manajemen, karyawan, dan lingkungan sekitar.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang ada pada suatu wilayah dengan mencantumkan seluruh anggota yang ada yang memiliki sifat dan tujuan yang sama (Noor, 2011). Populasi pada penelitian ini terdiri dari pemilik, manajemen, karyawan dari jaringan Apotek K24 seluruh Indonesia.

Sampel merupakan pemilihan sebagian atau beberapa bagian dari populasi yang akan diteliti, sehingga sampel akan memenuhi karakteristik yang sama dari populasi yang ada (Noor, 2011). Sampel yang baik untuk digunakan adalah apabila sampel tersebut mewakili dari populasi yang ada. Populasi yang digunakan dalam suatu penelitian adalah tidak terbatas, sehingga peneliti bebas menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian (Indrianto dan Bambang, 1999). Dalam penelitian ini, sampel yang akan diambil adalah manajemen, karyawan dan lingkungan sekitar dari Apotek K24 cabang Demangan Baru.

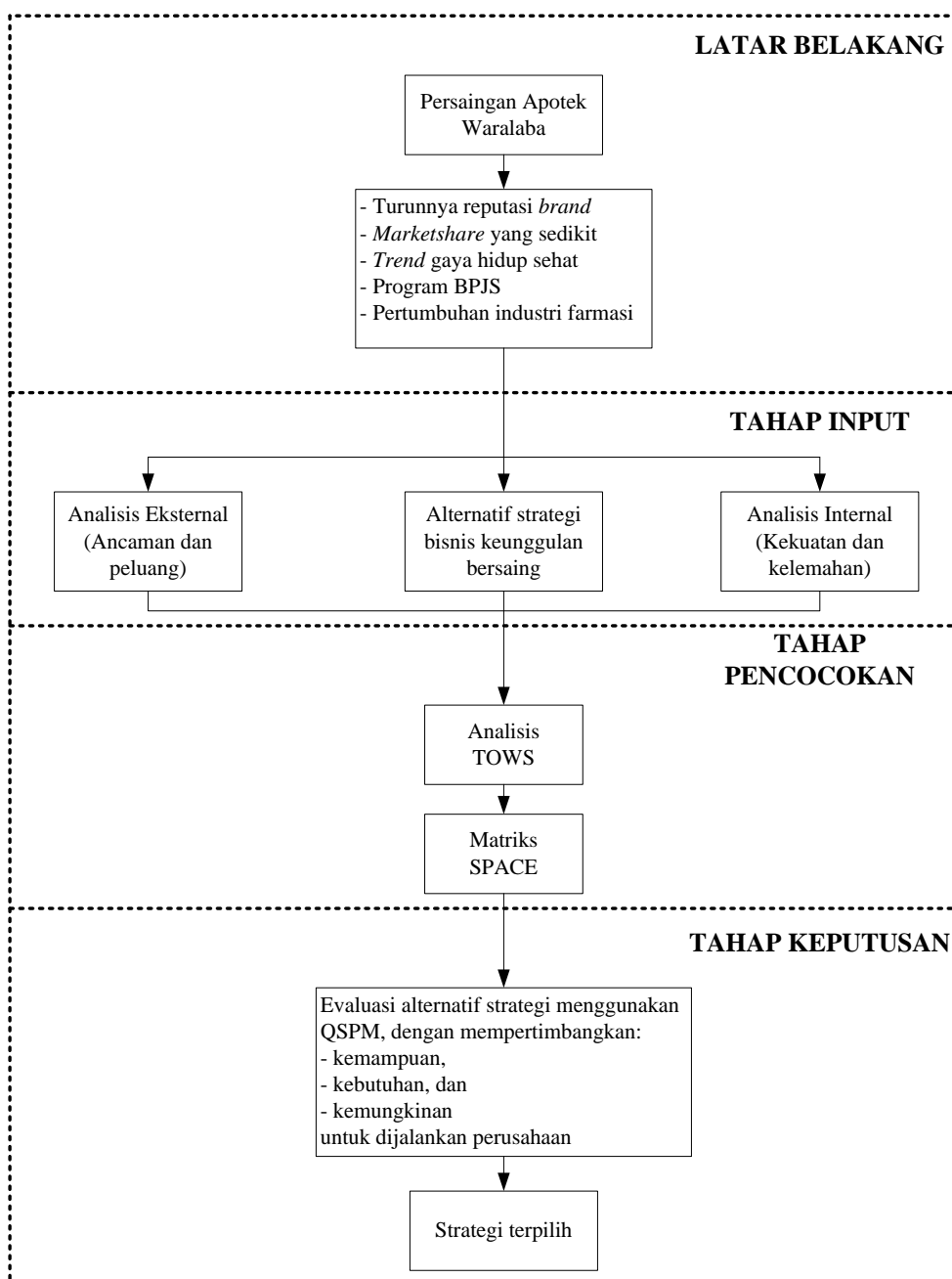
3.3 Metode Pengumpulan Data

Data adalah informasi yang dapat diketahui sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya (Noor, 2011). Berdasarkan dari sifatnya data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berasal dari penelitian yang berbentuk penelitian, sedangkan data kualitatif merupakan data yang didapat melalui keikutsertaan dalam proses penelitian dimana hasil yang didapat tidak berupa perhitungan melainkan lebih menekankan pada proses penelitian, seperti data yang diperoleh dari hasil angket, kuesioner, wawancara, maupun observasi langsung.

Data yang diperoleh dari penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya secara langsung oleh peneliti dan berhubungan dengan objek yang akan diteliti, data-data tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Data profil perusahaan, data ini berisikan mengenai informasi umum perusahaan, mulai dari sejarah pendirian, visi misi, produk/jasa, sasaran konsumen. Data ini didapatkan dari wawancara pihak perusahaan dan halaman *website* perusahaan.
- b. Data *stakeholder*, data ini digunakan untuk mengetahui pihak mana saja yang terlibat dalam bisnis perusahaan.
- c. Data observasi merupakan data yang berasal dari data kuisisioner dan hasil wawancara kepada pihak manajemen. Data observasi berisikan analisis eksternal internal perusahaan dan pilihan strategi yang bisa diterapkan.

3.4 Model Konseptual Penelitian



Gambar 3.1 Model konseptual formulasi strategi bisnis

Model konseptual dalam penelitian ini terdiri dari empat langkah, yaitu: latar belakang, tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Latar belakang merupakan gambaran kondisi perusahaan saat ini disertai dengan kemungkinan terjadinya peluang dan ancaman terhadap industri perusahaan. Tahap input dibutuhkan untuk digunakan untuk menguantifikasi secara subjektif pada tahap awal dalam perumusan strategi. Membuat keputusan dalam matriks input berhubungan dengan tingkat kepentingan

relatif dari faktor internal dan faktor eksternal yang dapat menghasilkan dan mengevaluasi alternatif strategi dengan lebih efektif. Dalam menentukan bobot dan peringkat dibutuhkan penilaian intuitif yang baik. Tahap pencocokan berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Teknik yang digunakan adalah matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dan matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Matriks TOWS merupakan alat pencocokan penting yang membantu manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) merupakan kerangka empat sudut pandang yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan. Sumbu matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal dan keunggulan kompetitif dan dua dimensi eksternal dan kekuatan industri. Pada tahap keputusan analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan rumusan strategi. Teknik pencocokan menggunakan matriks perencanaan strategi kuantitatif dengan membuat peringkat strategi untuk menghasilkan daftar prioritas. Secara konsep QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal.

3.5 Studi Pustaka

Pada tahap ini peneliti melakukan tinjauan pustaka berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Teori-teori tersebut diantaranya mengenai manajemen strategi, analisis internal-eksternal, analisis matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*), matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai metode penyelesaian masalah pada perusahaan ini.

3.6 Perumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana kondisi persaingan perusahaan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal dan strategi bisnis Apotek K24 untuk menciptakan keunggulan bersaing di industri farmasi terutama bidang apotek. Dalam melakukan penyusunan strategi bisnis, peneliti menggunakan analisis internal dan eksternal perusahaan, analisis TOWS, matriks SPACE untuk mengetahui strategi yang cocok untuk diterapkan, dan metode QSPM untuk mendapatkan strategi berdasarkan nilai kemenarikan tertinggi.

3.7 Merumuskan Tujuan

Pada tahap ini peneliti menentukan tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah. Tujuan dalam permasalahan ini yaitu strategi yang dapat digunakan sebagai pemecahan masalah agar apotek K24 memiliki keunggulan bersaing dalam industri farmasi khususnya bidang apotek di Indonesia.

3.8 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diawali dengan melakukan analisis terkait dengan isu, tren, dan perkembangan industri farmasi terutama di bidang apotek Indonesia. Kemudian dilanjutkan dengan analisis baik secara internal maupun eksternal yang berasal dari wawancara, analisis data sekunder, dan pengamatan langsung. Selain melakukan wawancara dengan pihak manajemen dibuat pula kuisisioner dengan tujuan untuk membuat bobot pada variabel matriks *Internal Factor Evaluation*, matriks *External Factor Evaluation*, matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), dan pemberian nilai *Atractiveness Scores* pada metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

3.9 Pengolahan dan Analisis Data

Penyusunan strategi pemasaran menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dilakukan dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data. Secara lebih terperinci tahapan analisis data sebagai berikut (Ginting, 2006):

1. Tahap Pemasukan (*the input stage*) matrik yang digunakan dalam tahap ini yaitu matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan usulan alternatif strategi keunggulan bersaing.
2. Tahap kedua adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan model matrik SWOT dan matriks SPACE.
3. Tahap pengambilan keputusan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan.

3.9.1 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

External Factor Evaluation – EFE digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi daftar peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal seperti informasi ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Langkah dalam membuat matriks EFE terdiri dari lima tahapan yaitu:

1. Membuat daftar faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Menuliskan daftar peluang dan ancaman secara spesifik dengan menggunakan presentase, rasio, dan nilai komparatif.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor dari nilai 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot yang diberikan pada setiap faktor mengindikasikan tingkat kepentingan relatif terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan kepada semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Tahap selanjutnya ialah memberikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini untuk merespon faktor tersebut.

Respon perusahaan tinggi : 4

- Respon perusahaan cukup : 3
 Respon perusahaan rendah : 2
 Respon perusahaan jelek : 1
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
 5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

3.9.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Internal Factor Evaluation-IFE merupakan alat formulasi strategi yang digunakan untuk merangkum serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis. Tahapan dalam membuat matriks *Internal Factor Evaluation* adalah sebagai berikut:

1. Menulis faktor internal perusahaan yang telah diidentifikasi dalam proses audit internal.
2. Memberikan bobot antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor.
 - Peringkat 4 : kekuatan utama
 - Peringkat 3 : kekuatan lemah
 - Peringkat 2 : kelemahan lemah
 - Peringkat 1 : kelemahan utama
4. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel dan menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

3.9.3 Strategi bisnis keunggulan bersaing

Konsep keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*), menurut Porter (1994), tidak dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan, tetapi harus dari asal keunggulan bersaing itu yaitu berbagai aktivitas berlainan yang

dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Analisis rantai nilai lebih tepat untuk meneliti keunggulan bersaing daripada nilai tambah (harga jual dikurangi biaya pembelian bahan baku), karena analisis ini dapat mengetahui nilai-nilai yang dimiliki semua aktivitas, sehingga dapat diketahui asal atau sumber dari keunggulan bersaing itu.

Dalam penelitian ini, tujuan memberikan usulan strategi keunggulan bersaing adalah memberikan gambaran tentang keunggulan bersaing dan pentingnya perusahaan memiliki keunggulan bersaing untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Usulan alternatif strategi keunggulan bersaing didapatkan dari beberapa kajian literatur yang telah dilakukan penelitian sebelumnya. Dalam memberikan usulan alternatif strategi keunggulan bersaing tidak dilakukan klasifikasi secara khusus terhadap pilihan strategi. Hal ini dikarenakan tingkat subjektivitas, proses pengambilan keputusan, dan respon terhadap perubahan dari setiap perusahaan selalu berbeda.

3.9.4 Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*)

Hasil dari Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) kemudian dilakukan tahap pencocokan menggunakan matriks TOWS. Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) terdiri dari empat sel strategi yang diberi nama strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*). Adapun tahapan dalam membuat matriks TOWS adalah sebagai berikut:

1. Menuliskan peluang eksternal kunci perusahaan
2. Menuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan
3. Menuliskan kekuatan internal kunci perusahaan
4. Menuliskan kelemahan internal kunci perusahaan
5. Melakukan pencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, lalu dituliskan ke dalam sel strategi SO (*Strength-Opportunity*)
6. Melakukan pencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, lalu dituliskan ke dalam sel strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
7. Melakukan pencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, lalu dituliskan ke dalam sel strategi ST (*Strength-Threat*)

8. Melakukan pencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, lalu dituliskan ke dalam sel strategi WT (*Weakness-Threat*)

3.9.5 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Strategic Position and Action Evaluation-SPACE matrix digunakan untuk mengetahui strategi yang cocok, apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif. Seperti halnya pada matriks TOWS, matriks SPACE juga harus dibuat sesuai dengan kondisi faktual pada perusahaan.

Menurut David (2006) Tahap yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Memilih serangkaian variabel untuk mendefinisikan kekuatan keuangan (*Financial Strength*), keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*), stabilitas lingkungan (*Environmental Stability*), dan kekuatan industri (*Industrial Strength*).
2. Memberikan nilai yang berkisar antara 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS (*Financial Strength*) dan IS. Beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA (*Competitive Advantage*). Pada sumbu FS (*Financial Strength*) dan CA (*Competitive Advantage*), buat perbandingan terhadap pesaing. Pada sumbu IS (*Industrial Strength*) dan ES (*Environmental Stability*), buat perbandingan dengan industri lain.
3. Menghitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membagi dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.
4. Menempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam matriks SPACE.
5. Menambahkan dua nilai pada sumbu X dan gambar titik basis pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Kemudian gambar perpotongan dari titik XY yang baru.
6. Gambar vektor arah dari titik asal matriks SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi seperti agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

3.9.6 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahapan terakhir dalam penyusunan strategi yaitu tahap keputusan (*Decision Stage*).

Tahap untuk menyusun strategi menggunakan QSPM menurut David (2006) adalah:

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor baik internal maupun eksternal.
3. Mengevaluasi matriks pada tahap pencocokan, dan mengidentifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Menentukan nilai daya tarik atau *attractiveness scores*. Nilai daya tarik ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci. *Attractiveness scores* harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk nilai daya tarik adalah:

Nilai 1 : tidak menarik

Nilai 2 : kurang menarik

Nilai 3 : cukup menarik

Nilai 4 : sangat menarik

Jika jawaban atas pertanyaan diatas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu diberikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat.

5. Menghitung nilai total nilai daya tarik. Total nilai daya tarik didefinisikan sebagai hasil dari pengalian bobot dengan nilai daya tarik dalam masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi total nilai daya tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Menghitung penjumlahan total nilai daya tarik. *Total attractiveness scores* ditambahkan dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan total nilai daya tarik mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat

mempengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara penjumlahan total nilai daya tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

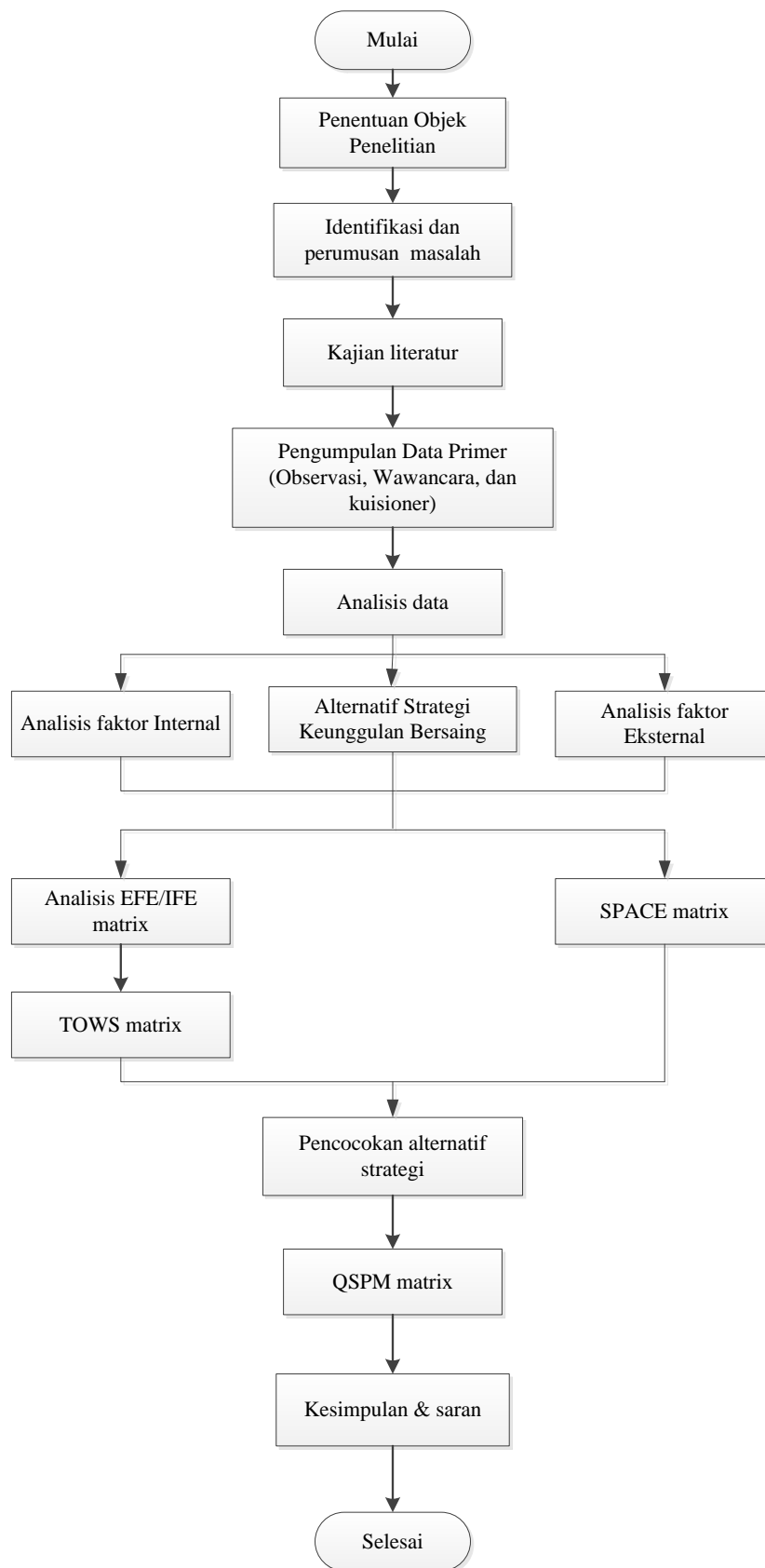
3.10 Analisa Hasil

Pada tahap ini merupakan tahap analisa dan evaluasi terhadap penelitian yang sudah dilakukan, yang nantinya akan mengarah kepada analisis terhadap hasil yang diperoleh sebelum ditarik kesimpulan.

3.11 Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisis data, dan hasil yang diperoleh. Pada tahap kesimpulan ini berisi jawaban atas rumusan masalah serta tujuan dari penelitian. Penarikan kesimpulan ini sangat berguna untuk merangkum hasil akhir dalam sebuah rangkaian penelitian. Pada tahap ini juga disertai dengan beberapa saran untuk menyempurnakan hasil penelitian, dimana hasil dari penelitian didapatkan dari data, pengolahan, dan analisa kemudian didiskusikan untuk mengetahui kemungkinan kekuatan dan kelemahan dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat suatu rekomendasi terhadap hasil penelitian.

3.12 Alur Penelitian



Gambar 3.2 *Flowchart* penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

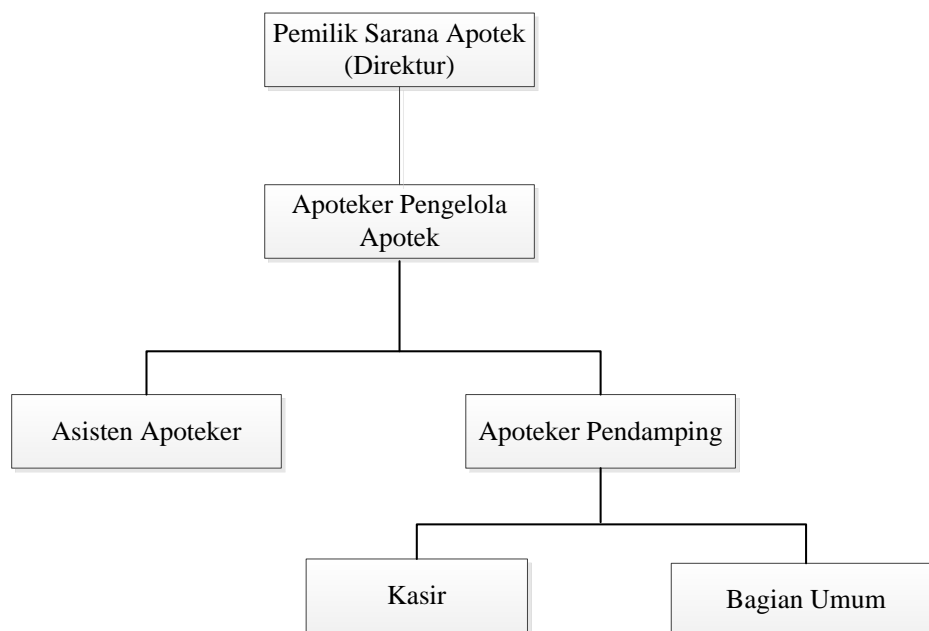
Apotek K24 merupakan bisnis toko obat yang pertama kali menggunakan sistem waralaba dalam menjalankan bisnisnya. Apotek K24 hadir dengan 5 jaminan pasti : komplit 24 jam, pagi siang malam libur harga sama, hanya menjual obat asli, layanan konsultasi apoteker gratis, dan tersedia layanan antar. Konsep ini dinilai sangat dibutuhkan sehingga mampu diterima dengan baik oleh masyarakat. Dalam waktu 13 tahun ini, Apotek K24 telah hadir lebih dari 350 gerai yang tersebar dari Sumatera hingga Papua dan juga telah meraih puluhan penghargaan dari berbagai institusi seperti MURI (Museum Rekor Dunia Indonesia), AFI (Asosiasi Franchise Indonesia), SWA, ISMBEA (*Indonesia Small & Medium Entrepreneur Award*), dan lain sebagainya. Sebagai salah satu apotek ternama K24 selalu berusaha melakukan peningkatan kualitas layanan kepada para pengunjung. Apotek K24 dalam menjual produknya selalu menggunakan obat-obatan yang disarankan pemerintah dan mengambilnya dari para distributor resmi walaupun harga lebih mahal dibanding dari distributor tidak resmi. Selain itu juga pelayan di Apotek K24 melayani konsumen dengan sigap, cepat, tepat dan ramah serta memberikan runag tunggu yang baik dan ini dilakukan semat-mata untuk menambah kepuasan dari pelanggan. Dengan harapan citra atau *image* yang baik tetap di mata konsumen Apotek K24, dan tetap bertahan dari para pesaingnya.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Apotek K24 didirikan pada tanggal 24 Oktober 2002 di Jalan Magelang, Yogyakarta oleh Gideon Hartono seorang dokter umum yang bertugas di Puskesmas Gondomanan II Yogyakarta. Menurut Gideon , selain motif bisnis, pendirian apotek K24 ini juga

mengusung idealisme, antara lain memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk mendapat kemudahan mencari obat. Istilah K24 berasal dari kependekan komplit 24 jam yang artinya komplit obatnya dan buka 24 jam sehari sepanjang tahun. Gerai pertama didirikan di Jalan Magelang mendapat sambutan yang luar biasa sehingga didirikan gerai berikutnya pada tanggal 24 Maret 2003 di Jalan Gejayan dan tanggal 24 Agustus 2003 gerai ke tiga didirikan di Jalan Kaliurang. Karena keberhasilannya akhirnya pada tahun 2005 apotek K24 mulai diwaralabakan dan pada ulang tahunnya yang ke 3 (tiga) apotek K24 membuka secara serentak 7 gerai baru, 4 gerai berlokasi di Surabaya, 2 gerai di Yogyakarta, dan 1 gerai di Semarang, bersama itu pula MURI memberikan penghargaan kembali yaitu untuk “*apotek asli Indonesia yang pertama diwaralabakan*“, dan “*pembukaan gerai apotek terbanyak*”. Kesuksesan apotek k24 dalam mengelola bisnis waralaba yang kemudian mendorong munculnya apotek-apotek waralaba lainnya misalnya Guardian, Century, Kimia Farma dan yang lainnya, tentunya hal ini membuat persaingan di dunia apotek waralaba semakin kompeten dan bervariasi.

4.1.2 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki visi dan misi yang menjadi tujuan di masa yang akan datang, begitu pula dengan Apotek K24, yang memiliki visi dan misi sebagai berikut:

a. Visi Apotek K24

1. Menjadi merek nasional yang menjadi pemimpin pasar bisnis apotek di negara Republik Indonesia, melalui apotek jaringan waralaba yang menyediakan ragam obat yang komplit, buka 24 jam termasuk hari libur, yang tersebar di seluruh Indonesia.
2. Menjadi merek nasional kebanggaan bangsa Indonesia yang menjadi berkat dan bermanfaat bagi masyarakat, karyawan-karyawati dan pemilik.

b. Misi Apotek K24

Misi-misi yang dimiliki Apotek K-24 dalam tujuan mencapai visi perusahaan adalah:

1. Menyediakan pilihan obat komplit, setiap saat, dengan harga sama pagi-siang-malam dan hari libur: Apotek K-24 melayani masyarakat selama 24 jam perhari 7 hari perminggu dengan memberlakukan kebijakan harga yang tetap sama pada pagi hari, siang hari, malam hari maupun hari libur.
2. Menyediakan kualitas pelayanan yang prima: Apotek K-24 senantiasa mempelajari dan mengusahakan peningkatan kualitas pelayanan untuk memaksimalkan tingkat kepuasan para pelanggan dan penerima waralaba.

4.3 Pengumpulan Data

4.3.1 Tahap Input

Tahap input merupakan langkah awal yang dilakukan dalam perumusan strategi. Pada tahap ini terdiri dari dua analisis penting yaitu analisis eksternal perusahaan dan analisis internal perusahaan. Analisis eksternal merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh lingkungan industri dalam mempengaruhi pergerakan perusahaan dalam mencapai tujuan. Sedangkan analisis internal dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

4.3.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perusahaan merupakan pemahaman terhadap faktor-faktor kunci dari luar perusahaan yang mengarah pada munculnya peluang bisnis atau bahkan ancaman perusahaan. Untuk merumuskan suatu strategi, analisis eksternal perusahaan dibutuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancamannya saja, akan tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa hasil analisis eksternal itu dipergunakan.

Dalam penyusunan matriks *External Factor Evaluation*, perlu diketahui dan disusun terlebih dahulu faktor-faktor strategi eksternal yang berpengaruh terhadap Apotek K24. Faktor eksternal perusahaan terdiri dari faktor yang menjadi ancaman dan peluang bagi Apotek K24. Tabel berikut ini menunjukkan hasil analisis eksternal dari Apotek K24 beserta nilai tertimbang pada masing-masing faktor.

Tabel 4.1 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

No	Faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Belum banyak apotek yang melayani selama 24 jam terutama apotek <i>non-franchise</i>	0.11	4	0.44
2	Tren gaya hidup sehat dari masyarakat	0.11	3	0.33
3	Sektor farmasi menjadi sektor tertinggi yang menyumbang nilai pertumbuhan ekonomi	0.11	3	0.33
4	Bisnis apotek memiliki pangsa pasar yang cenderung naik ditiap tahunnya	0.14	4	0.56
5	Adanya promosi/iklan produk obat dan multivitamin, baik di media cetak maupun elektronik	0.14	4	0.56
Ancaman (<i>Threats</i>)				
6	Persaingan dengan apotek yang mengusung konsep <i>franchise</i>	0.11	4	0.44

No	Faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
7	Munculnya isu obat-obatan yang berbahaya	0.08	2	0.16
8	Adanya rencana pendirian apotek baru yang dikelola oleh anak perusahaan retail	0.08	3	0.24
9	Kelengkapan layanan dokter yang diberikan oleh apotek lain kepada pelanggan	0.11	3	0.33
Total		1.00		3.39

4.3.1.2 Analisis Lingkungan Internal

Faktor internal perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan Apotek K24. Pengaruh faktor internal terhadap keberhasilan tersebut didominasi oleh faktor manajemen, peralatan, sumber daya manusia, budaya perusahaan, dan keuangan.

Dalam menganalisis matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), faktor-faktor yang berpengaruh secara internal yang telah diidentifikasi kemudian dilakukan pembobotan dan pemberian rangking. Pembobotan pada faktor-faktor internal tersebut dilakukan secara matematis berdasarkan data-data dan opini dari pimpinan Apotek K24. Setelah dilakukan pembobotan, kemudian dilakukan perangkingan berdasarkan tingkat kepentingan faktor-faktor internal tersebut terhadap kelangsungan hidup Apotek K24. Penilaian tingkat kepentingan ini juga dilakukan oleh pihak pimpinan Apotek K24. Langkah selanjutnya adalah perhitungan skor yang didapatkan dari hasil perkalian antara nilai pembobotan masing-masing faktor dengan nilai peringkat faktor tersebut. Setelah didapatkan skor, kemudian skor dari masing-masing faktor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai skor matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*).

Hasil dari analisis internal yang telah dilakukan pada Apotek K24 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

No	Faktor internal	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1	Apotek K24 selain menjual berbagai jenis obat juga menyediakan layanan konsultasi dan dokter praktek	0.14	4	0.56
2	Apotek K24 memiliki persediaan obat yang komplit	0.14	4	0.56
3	Apotek K24 hanya menjual obat asli, karena mengambil dari distributor resmi	0.14	3	0.42
4	Memiliki layanan antar dengan tidak ada biaya tambahan	0.14	4	0.56
5	Apotek K24 melayani 24 jam nonstop dan buka setiap hari	0.11	4	0.44
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
6	Biaya yang dibutuhkan (modal usaha, <i>franchise fee</i> , <i>royalty fee</i>) untuk membuka franchise Apotek K24 relatif mahal	0.11	3	0.33
7	Susahnya mendapatkan tenaga kerja yang menguasai bidang farmasi, khususnya apotek	0.11	2	0.22
8	Proses bisnis yang mengikat menyebabkan susah melakukan improvisasi produk dan layanan	0.11	1	0.11
Total		1.00		3.2

4.3.1.3 Alternatif strategi bisnis keunggulan bersaing

Dengan memberikan usulan alternatif strategi keunggulan bersaing, diharapkan pihak Apotek K24 dapat memiliki gambaran mengenai strategi keunggulan bersaing. Berikut ini adalah beberapa strategi bisnis keunggulan bersaing yang diusulkan dalam penelitian ini:

1. *Brand Experience*

Menurut Brakus, Schmitt dan Zarantonello (2009) *brand experience* didefinisikan sebagai sensasi, perasaan, kognisi dan tanggapan konsumen yang ditimbulkan oleh merk, terkait rangsangan yang ditimbulkan oleh desain merk, identitas merk, komunikasi pemasaran, orang dan lingkungan merek tersebut dipasarkan. *Brand experience* dimulai pada saat konsumen mencari produk, membeli, menerima pelayanan dan mengonsumsi produk. *Brand experience* dapat dirasakan langsung saat konsumen mengonsumsi, dan membeli produk. *Brand experience* dapat dirasakan secara tidak langsung saat konsumen melihat iklan atau juga saat pemasar mengkomunikasikan produk melalui *website*.

2. CRM (*Customer Relationship Management*)

Menurut Kotler (2003) CRM (*Customer Relationship Management*) mendukung suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan kepada pelanggan secara *real time* dan menjalin hubungan dengan tiap pelanggan melalui penggunaan informasi tentang pelanggan.

3. Diferensiasi produk

Kotler (2002) secara garis besar menyatakan diferensiasi produk adalah penawaran produk perusahaan yang memiliki sesuatu yang lebih baik, lebih cepat dan lebih murah yang akan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan produk pesaing. Dalam menawarkan produk ke pasar, perusahaan perlu memberikan perbedaan yang berarti dibandingkan dengan produk pesaing. Dengan demikian, konsumen akan dapat mengenali produk perusahaan di antara produk sejenis yang ada dipasaran serta sebagai daya tarik bagi konsumen.

4. *Green Marketing*

Green marketing adalah suatu proses pemasaran dan produksi barang atau jasa yang lebih mengutamakan keramahan terhadap lingkungan (Bangsa, 2013). Tujuan *green marketing* yaitu menyakinkan bahwa produk yang dihasilkan berasal dan melalui proses yang ramah lingkungan atau membuat citra bahwa perusahaan peduli terhadap kegiatan penyelamatan lingkungan, sehingga dapat menghasilkan positioning sebagai *green company* atau *green product* di mata konsumen. Tidak hanya perusahaan yang menawarkan produk *tangible* saja yang mengkampanyekan

anti *global warming*, perusahaan jasa pun mengkampanyekan hal yang sama melalui *green marketing strategy*.

5. Inovasi produk

Trott (2008) mengatakan inovasi adalah manajemen dari semua aktivitas yang berhubungan dengan proses penciptaan ide, pengembangan teknologi, manufaktur dan pemasaran suatu produk atau proses manufaktur atau peralatan baru (atau perbaikan). Sedangkan penemuan (invensi) merupakan proses konversi pemikiran-pemikiran intelektual ke dalam artifak baru yang nyata (biasanya produk atau proses).

6. SMM (*Social Media Marketing*)

Social Media Marketing adalah teknik pemasaran yang menggunakan social media sebagai sarana untuk mempromosikan suatu produk atau suatu jasa, atau produk lainnya secara lebih spesifik (Gereggi, 2015). *Social Media Marketing* lebih kepada pembangunan dan pemanfaatan area social media sebagai sarana atau tempat untuk membangun target pasar dari bisnis *online*. Dalam pembangunan *Social Media Marketing*, perusahaan harus membangun kelompok atau target pasar dengan sikap saling menghormati dan selalu berkomunikasi dengan target pasar. Ada beberapa *Social Media Marketing* yang populer dikalangan masyarakat, seperti Facebook, Twitter, Pinterest, Reddit, Youtube, Myspace, Digg, Google Plus, LinkedIn, Instagram dan masih banyak lainnya.

7. TBL (*Triple Bottom Line*)

Menurut majalah Swa (2010) *Triple Bottom Line* merupakan pilar yang mengukur nilai kesuksesan suatu perusahaan dengan tiga kriteria: *profit* (ekonomi), *planet* (lingkungan), dan *people* (sosial). *Profit* di sini lebih dari sekadar keuntungan. *Profit* berarti menciptakan *fair trade* dan *ethical trade* dalam berbisnis. *Planet* berarti mengelola dengan baik penggunaan energi terutama atas sumber daya alam yang tidak dapat diperbarui. Mengurangi hasil limbah produksi dan mengolah kembali menjadi limbah yang aman bagi lingkungan, mengurangi emisi CO2 ataupun pemakaian energi, merupakan praktik yang banyak dilakukan oleh perusahaan yang telah menerapkan konsep ini. *People* menekankan pentingnya praktik bisnis suatu perusahaan yang mendukung kepentingan tenaga kerja. Lebih spesifik konsep ini melindungi kepentingan tenaga kerja dengan menentang adanya eksplorasi yang

mempekerjakan anak di bawah umur, pembayaran upah yang wajar, lingkungan kerja yang aman dan jam kerja yang dapat ditoleransi.

8. WOM (*word of mouth*)

Menurut Hoskins (2007) *word of mouth* bertujuan untuk menjalin relasi dengan pelanggan atau pihak-pihak yang berkepentingan. Suatu perusahaan penting menjalin hubungan dengan pihak di luar dirinya. Dalam usaha menjalin kerjasama tersebut, komunikasi melalui *word of mouth* akan menjadi lebih efektif untuk menjalin ikatan yang baik dengan pihak lain karena akan dapat membangun ikatan emosional yang kuat.

4.3.2 Tahap Pencocokkan

Jika semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan sudah didapatkan, maka tahap selanjutnya yaitu tahap pencocokkan dengan cara memanfaatkan informasi ke dalam model perumusan strategi. Model perumusan strategi pada penelitian ini menggunakan matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dan matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*).

4.3.2.1 Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*)

Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) adalah sebuah alat yang dapat digunakan untuk menciptakan faktor strategis perusahaan. Bagaimana peluang dan ancaman dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Matriks TOWS akan memberikan empat set dari strategi alternatif bagi perusahaan.

Setelah dilakukan analisis terhadap faktor eksternal dan faktor internal, maka langkah selanjutnya adalah membuat alternatif strategi. Alternatif dari matriks TOWS ini menghasilkan empat tipe strategi, yaitu: strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

Tabel 4.3 Matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*)

	Kekuatan	Kelemahan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apotek K24 selain menjual berbagai jenis obat juga menyediakan layanan konsultasi dan dokter praktek 2. Apotek K24 memiliki persediaan obat yang komplit 3. Apotek K24 hanya menjual obat asli, karena mengambil dari distributor resmi 4. Memiliki layanan antar dengan tidak ada biaya tambahan 5. Apotek K24 melayani 24 jam nonstop dan buka setiap hari 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya yang dibutuhkan (modal usaha, <i>franchise fee</i>, <i>royalty fee</i>) untuk membuka franchise Apotek K24 relatif mahal 2. Susahnya mendapatkan tenaga kerja yang menguasai bidang farmasi khususnya apotek 3. Proses bisnis yang mengikat menyebabkan susah melakukan improvisasi produk dan layanan
Peluang	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum banyak apotek yang melayani selama 24 jam terutama apotek non-franchise 2. Tren gaya hidup sehat dari masyarakat 3. Sektor farmasi menjadi sektor tertinggi yang menyumbang nilai pertumbuhan ekonomi 4. Bisnis apotek memiliki pangsa pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan waralaba (S2,S5,O4) 2. Menjalankan konsep bisnis berbasis 3P (<i>Profit, People, and Planet</i>) (S1,S2S5,O2) 3. Mengubah strategi pemasaran dengan Green Marketing (S1,S2,S5,O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan beberapa instansi pendidikan (W2,O3,O4) 2. Mendirikan lembaga training center khusus untuk karyawan baru (W2,O3,O4)

<p>yang cenderung naik ditiap tahunnya</p> <p>5. Adanya promosi/iklan produk obat dan multivitamin, baik di media cetak maupun elektronik</p>		
<p>Ancaman</p> <p>1. Persaingan dengan apotek yang mengusung konsep <i>franchise</i></p> <p>2. Munculnya isu obat-obatan yang berbahaya</p> <p>3. Adanya rencana pendirian apotek baru yang dikelola oleh anak perusahaan retail</p> <p>4. Kelengkapan layanan dokter yang diberikan oleh apotek lain kepada pelanggan</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1. Membuka layanan dokter spesialis (S1,T4)</p> <p>2. Membnagun brand experience kepada konsumen (S1,S2,S5,T1)</p> <p>3. Memberikan jaminan keaslian produk (S3,T2)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Menjalin kerjasama dengan pihak bank, untuk memberikan kredit kepada <i>Franchisee</i> (W1,T1)</p>

4.3.2.2 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) terdiri dari kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling cocok untuk diterapkan ke dalam sebuah organisasi (David, 2006). Sumbu matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan keuangan dan keunggulan kompetitif. Matriks SPACE juga menggambarkan dua dimensi eksternal yaitu, stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Dalam menentukan sifat dan strategi pilih yang akan dipilih oleh Apotek K24

dilakukan analisis Matriks SPACE, dimana hasil dari penilaian yang diberikan dilakukan dengan pendekatan matematis berdasarkan data-data yang ada serta pendekatan opini dari pihak Apotek K24.

Tabel 4.4 Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

No	Variabel Posisi Strategi	Bobot	Total	Rata-rata
Kekuatan keuangan				
1	Aliran kas	6		
2	Profit margin	5	16	5.33
3	Rasio likuiditas	5		
Keunggulan kompetitif				
4	Pangsa pasar	-2		
5	Kualitas produk dan jasa	-2	-7	-2.33
6	Loyalitas konsumen	-3		
Stabilitas lingkungan				
7	Tingkat persaingan antar apotek	-2		
8	Hambatan pemasaran produk	-3	-11	-3.67
9	Pengaruh naik-turunnya suku bunga	-6		
Kekuatan industri				
10	Potensi perkembangan apotek	5		
11	Kemudahan memasuki pasar	5	13	4.33
12	Kemudahan untuk mendapatkan keuntungan	3		

Untuk menentukan sumbu x, dilakukan penjumlahan terhadap rata-rata variabel keunggulan kompetitif dengan rata-rata variabel kekuatan industri. Sedangkan untuk sumbu y merupakan penjumlahan rata-rata dari variabel kekuatan keuangan dengan rata-rata variabel stabilitas lingkungan.

$$\text{Sumbu } x : \bar{x}_{CA} + \bar{x}_{IS} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Sumbu } y : \bar{x}_{ES} + \bar{x}_{FS} \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

\bar{x} : Rata-rata

CA : *Competitive Advantage* (Keunggulan kompetitif)

IS : *Industrial Strength* (Kekuatan industri)

ES : *Environment Stability* (Kestabilan lingkungan)

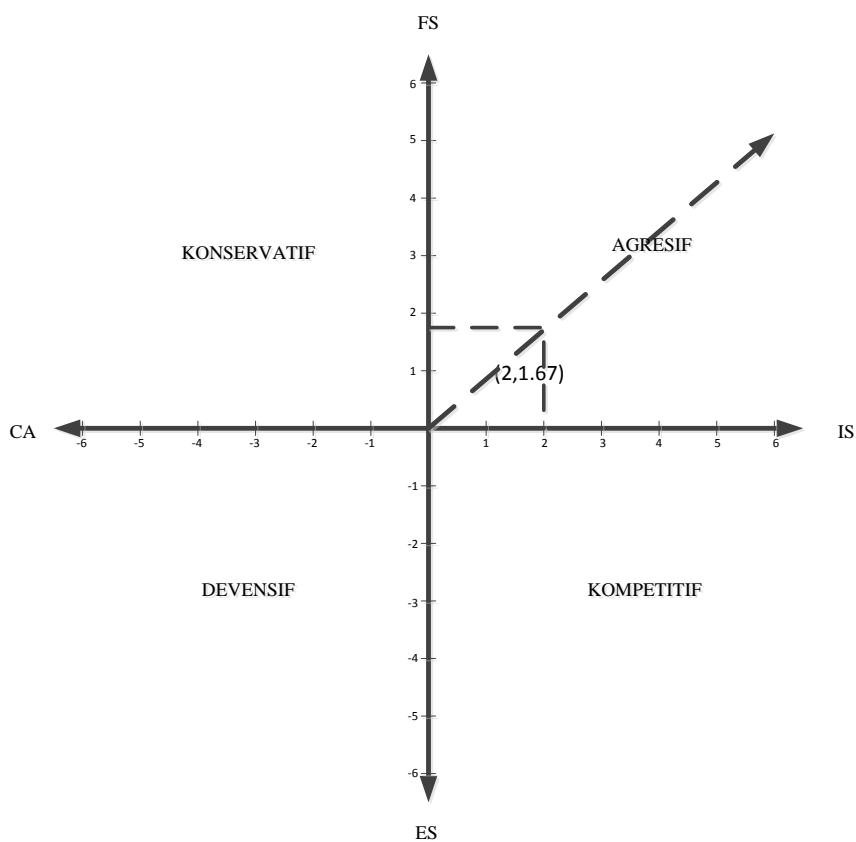
FS : *Financial Strength* (Kekuatan keuangan)

Dalam kasus matriks SPACE pada Apotek K24 perhitungan sumbu nya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Sumbu } x &= \bar{x} \text{ CA} + \bar{x} \text{ IS} \\ &= (-2.33) + 4.33 \\ &= 2\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Sumbu } y &= \bar{x} \text{ ES} + \bar{x} \text{ FS} \\ &= (-3.67) + 5.33 \\ &= 1.67\end{aligned}$$

Maka matriks SPACE untuk Apotek K24 digambarkan pada kuadran berikut:



Gambar 4.2 **Kuadran matriks SPACE**

Dengan sumbu x pada angka 2 dan sumbu y pada angka 1.67, ternyata pertemuan antara ke dua titik tersebut berada pada kuadran agresif.

4.3.3 Tahap Keputusan

Setelah didapatkan beberapa alternatif strategi dari matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dan matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), maka tahap selanjutnya yaitu tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik yang dijalankan berdasarkan atas faktor-faktor keberhasilan dari analisis eksternal dan analisis internal.

4.3.3.1 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dijalankan berdasarkan faktor-faktor keberhasilan dari analisis eksternal dan internal. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) atau Matrik Perencanaan Strategi Kuantitatif adalah alat analisis terakhir yang disarankan oleh David (2006) untuk melakukan pilihan strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan pada bab II tentang kajian literatur, analisis QSPM dilakukan dengan melakukan pengolahan data yang dihasilkan dari analisis matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) serta hasil pencocokan matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dengan Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang berupa pilihan beberapa alternatif strategi. Selain faktor eksternal dan faktor internal, analisis QSPM juga menggunakan hasil bobot dari matriks EFE dan matriks IFE.

Jika faktor eksternal kunci dan faktor internal kunci beserta nilai bobot sudah dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah menuliskan pilihan alternatif strategi dari hasil pencocokan matriks TOWS dengan matriks SPACE. Matriks TOWS menghasilkan beberapa pilihan strategi yang didapatkan dari alternatif strategi S-O (Kekuatan – Peluang), strategi S-T (Kekuatan - Ancaman), strategi W-O (Kelemahan-

Peluang), dan strategi W-T (Kelemahan- Ancaman). Sedangkan pada matriks SPACE menghasilkan empat kuadran yang menunjukkan posisi strategi yang harus dijalankan perusahaan. Empat strategi pada matriks SPACE adalah strategi konservatif, strategi agresif, strategi defensif, dan strategi kompetitif. Dari beberapa alternatif strategi pada matriks TOWS kemudian dianalisis strategi mana yang cocok dengan posisi kuadran di matriks SPACE, maka dihasilkan pilihan strategi yang akan dianalisis menggunakan QSPM.

Secara konsep, QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor eksternal kunci dan faktor internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Pemberian nilai daya tarik pada QSPM adalah:

Nilai 1 : tidak menarik

Nilai 2 : kurang menarik

Nilai 3 : cukup menarik

Nilai 4 : sangat menarik

Apabila terdapat faktor-faktor yang dianggap tidak mempengaruhi pilihan strategi yang akan dibuat maka nilai daya tarik strategi tidak perlu diisi dengan menuliskan (-).

Analisis pada tahap pencocokan dengan matriks TOWS dan matriks SPACE menghasilkan tiga alternatif strategi. Ketiga alternatif strategi tersebut kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM. Matriks QSPM digunakan untuk mendapatkan alternatif strategi yang memiliki nilai daya tarik paling tinggi berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Matriks QSPM untuk Apotek K24 ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

No	Faktor eksternal / internal	Bobot	Layanan dokter spesialis		Menerapkan konsep <i>Green Marketing</i>		Membangun <i>Brand Experience</i>	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang (<i>Opportunities</i>)								
1	Belum banyak apotek yang melayani selama 24 jam terutama apotek <i>non-franchise</i>	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
2	Tren gaya hidup sehat dari masyarakat	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11
3	Sektor farmasi menjadi sektor tertinggi yang menyumbang nilai pertumbuhan ekonomi	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11
4	Bisnis apotek memiliki pangsa pasar yang cenderung naik ditiap tahunnya	0.14	1	0.14	3	0.42	2	0.28
5	Adanya promosi/iklan produk obat dan multivitamin, baik di media cetak maupun elektronik	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42
Ancaman (<i>Threats</i>)								
6	Persaingan dengan apotek yang mengusung konsep franchise	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
7	Munculnya isu obat-obatan yang berbahaya	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
8	Adanya rencana pendirian apotek baru yang	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24

No	Faktor eksternal / internal	Bobot	Layanan dokter spesialis		Menerapkan konsep <i>Green Marketing</i>		Membangun <i>Brand Experience</i>	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	dikelola oleh anak perusahaan retail							
9	Kelengkapan layanan dokter yang diberikan oleh apotek lain kepada pelanggan	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11
Kekuatan (Strengths)								
10	Apotek K24 selain menjual berbagai jenis obat juga menyediakan layanan konsultasi dan dokter praktek	0.14	4	0.56	1	0.14	3	0.42
11	Apotek K24 memiliki persediaan obat yang komplit	0.14	1	0.14	3	0.42	4	0.56
12	Apotek K24 hanya menjual obat asli, karena mengambil dari distributor resmi	0.14	1	0.14	3	0.42	4	0.56
13	Memiliki layanan antar dengan tidak ada biaya tambahan	0.14	-	-	-	-	-	-
14	Apotek K24 melayani 24 jam nonstop dan buka setiap hari	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11
Kelemahan (Weaknesses)								
15	Biaya yang dibutuhkan (modal usaha,	0.11	-	-	-	-	-	-

No	Faktor eksternal / internal	Bobot	Layanan dokter spesialis		Menerapkan konsep <i>Green Marketing</i>		Membangun <i>Brand Experience</i>	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	<i>franchise fee, royalty fee</i>) untuk membuka franchise Apotek K24 relatif mahal							
16	Susahnya mendapatkan tenaga kerja yang menguasai bidang farmasi khususnya apotek	0.11	-	-	-	-	-	-
17	Proses bisnis yang mengikat menyebabkan susahny melakukan improvisasi produk dan layanan	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
Penjumlahan Total Attractiveness Score				3.45		4.86		4.12

Keterangan:

AS : *Attractiveness Score* (nilai daya tarik)

TAS : *Total Attractiveness Score* (total nilai daya tarik)

Alternatif strategi yang telah dianalisis dengan matriks TOWS dan matriks SPACE, kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM. Format dasar QSPM pada kolom bagian kiri terdiri atas faktor-faktor eksternal dan internal beserta bobotnya yang didapatkan dari matriks EFE dan matriks IFE. Sedangkan pada baris bagian atas terdiri dari alternatif yang dapat dijalankan yang diambil dari matriks TOWS dan matriks SPACE pada tahap pencocokan. Kemudian dilakukan penilaian faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh terhadap alternatif strategi. Jika faktor eksternal dan faktor internal memiliki pengaruh terhadap alternatif strategi, kemudian dilakukan penilaian daya tarik.

Dari matriks QSPM Apotek K24, alternatif strategi yang memiliki nilai total *attractiveness score* tertinggi merupakan strategi yang paling menarik dengan mempertimbangkan semua faktor eksternal dan faktor internal. Perbedaan pada nilai total *attractiveness score* merupakan adanya indikasi tingkat kesukaan terhadap suatu strategi dibandingkan dengan alternatif strategi lainnya.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) memberikan daftar faktor eksternal Apotek K24 beserta nilai tertimbang tiap faktor yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan peringkat. Dari hasil matriks EFE (*External Factor Evaluation*) di Apotek K24 memiliki total nilai tertimbang sebesar 3.39 yang artinya Apotek K24 merespon dengan baik terhadap peluang dan ancaman dalam industri apotek.

a. Peluang

Peluang atau kesempatan merupakan keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan dalam suatu situasi di lingkungan eksternal perusahaan. Perubahan dalam hal segmentasi, teknologi, peraturan, hubungan dengan pemasok yang telah diantisipasi merupakan peluang atau kesempatan perusahaan. Peluang dari Apotek K24 adalah sebagai berikut:

1. Belum banyak apotek yang melayani selama 24 jam terutama apotek non-*franchise*
Sejak awal berdiri hingga saat ini Apotek K24 selalu konsisten melayani konsumen selama 24 jam, dan pada hari libur tetap buka. Hal ini menjadi peluang bagi Apotek K24, karena belum banyak apotek yang buka selama 24 jam, terutama untuk apotek konvensional atau non waralaba. Pada matriks EFE variabel ini memiliki bobot sebesar 0.11.
2. Tren gaya hidup sehat dari masyarakat
Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sun Life Financial pada tahun 2015 menunjukkan bahwa tingkat kesadaran untuk hidup sehat masyarakat Indonesia meningkat. Sebanyak 73% masyarakat menempatkan kesehatan pribadi menjadi isu nomor satu dalam prioritas hidup. Jumlah ini meningkat 19% dari indeks yang sama pada tahun lalu. Penelitian ini menjadi peluang yang besar bagi Apotek K24 selaku

fasilitas penunjang kesehatan untuk lebih meningkatkan pemasaran produk kepada masyarakat. Bobot yang diberikan pada variabel ini sebesar 0.11.

3. Sektor farmasi menjadi sector tertinggi yang menyumbang nilai pertumbuhan ekonomi

Saleh Husein, selaku Menteri Perindustrian Indonesia memberikan pernyataan bahwa sektor farmasi menjadi sektor tertinggi yang menyumbang nilai pertumbuhan ekonomi lebih dari 9% diatas industri makanan, logam/tambang, dan otomotif. Peluang untuk variabel ini diberi bobot sebesar 0.11.

4. Bisnis apotek memiliki pangsa pasar yang cenderung naik di tiap tahunnya

Variabel peluang selanjutnya adalah pangsa pasar untuk apotek yang cenderung naik. Variabel ini didukung oleh Gabungan Perusahaan Farmasi Indonesia (GPFI) yang menyatakan bahwa pertumbuhan pasar untuk farmasi mencapai 10-14 persen per tahun. GPFI juga melakukan prediksi pada tahun 2025 pangsa pasar lokal farmasi mencapai angka Rp 450 triliun. Variabel ini oleh Apotek K24 diberikan bobot 0.14.

5. Adanya promosi/iklan produk obat dan multivitamin, baik di media cetak maupun elektronik.

Semakin maraknya promosi dan iklan yang dilakukan oleh produsen obat dan multivitamin di media cetak maupun elektronik, menyebabkan peluang pasar apotek semakin lebar. Apotek K24 menjual produk obat dan multivitamin yang bermerk dan berkualitas, sehingga konsumen akan mudah menemukan produk yang diiklankan di media. Bobot sebesar 0.14 diberikan pada variabel ini oleh Apotek K24.

b. Ancaman

Ancaman adalah suatu kondisi yang merugikan perusahaan baik secara materi maupun nonmateri. Kondisi yang dapat merugikan perusahaan antara lain: masuknya pesaing, teknologi modern, pertumbuhan negatif, perubahan kebijakan, dan lain sebagainya. Ancaman perusahaan dapat berupa hambatan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

1. Persaingan dengan apotek yang mengusung konsep *franchise*

Apotek K24 bukanlah satu-satunya apotek yang menjalankan bisnisnya secara waralaba (*Franchise*). Terdapat beberapa apotek franchise yang tersebar di seluruh Indonesia, antara lain: Kimia Farma, Century, Guardian, Melawai dan lain

sebagainya. Pada variabel ini pihak Apotek K24 memberikan bobot sebesar 0.11. Hal ini menjadi ancaman yang cukup serius agar Apotek K24 dapat memperluas jangkauan pemasaran dan dapat mempertahankan eksistensi di tengah persaingan apotek *franchise* lainnya.

2. Munculnya isu obat-obatan yang berbahaya

Ancaman selanjutnya bagi Apotek K24 adalah beredarnya isu obat-obatan yang berbahaya di tengah masyarakat yang disebarkan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. Apotek K24 selalu menjual obat asli, karena mengambil obat dari distributor resmi sehingga terjamin kualitasnya. Bobot sebesar 0.08 diberikan pada variabel ancaman ini.

3. Adanya rencana pendirian apotek baru yang dikelola oleh anak perusahaan retail

Munculnya peluang terhadap bisnis kesehatan ternyata juga dimanfaatkan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk melalui PT. Sumber Medika Lestari yang mengelola gerai DanDan. Hal ini juga menjadi ancaman yang cukup besar mengingat pengelola yang notabene sebagai perusahaan retail yang sudah berpengalaman. Pada variabel ini pihak dari Apotek K24 memberikan bobot sebesar 0.08.

4. Kelengkapan layanan dokter yang diberikan oleh apotek lain kepada pelanggan

Saat ini Apotek K24 dilengkapi dengan layanan konsultasi dokter, akan tetapi masih terbatas untuk poli umum dan poli gigi. Sedangkan ada beberapa apotek konvensional yang memiliki fasilitas konsultasi dengan dokter spesialis. Kelengkapan fasilitas menjadi salah satu pertimbangan bagi konsumen untuk memilih apotek dengan alasan efisiensi. Variabel yang diberikan untuk ancaman ini sebesar 0.11.

5.2 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan internal Apotek K24. Total nilai tertimbang pada matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebesar 3.2 yang didapatkan dari jumlah perkalian antara bobot dengan peringkat dari masing-masing faktor. Total nilai tertimbang 3.2 mengindikasikan bahwa Apotek K24 berada pada posisi internal yang kuat.

a. Kekuatan

Kekuatan merupakan keuntungan relatif yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan pesaing. Kompetensi dan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan menjadi hal yang membedakan dari pesaing lainnya akan menjadi keuntungan komparatif dalam memasarkan produk dan jasa. Kekuatan perusahaan berasal dari sumber daya dan kompetensi yang dimiliki perusahaan.

1. Apotek K24 selain menjual berbagai jenis obat juga menyediakan layanan konsultasi dan praktek dokter

Selain menjual produk kesehatan, Apotek K24 juga menyediakan layanan konsultasi dokter. Layanan yang diberikan oleh Apotek K24 terdiri dari poli umum dan poli gigi. Layanan dokter ini diberikan dengan tujuan efisiensi terhadap konsumen. Sebagai contoh, jika ada pasien yang data untuk berobat di Apotek K24, maka resep obat yang diberikan oleh dokter dapat langsung dibeli di apotek tersebut tanpa harus pergi ke apotek lain. Bobot yang diberikan pada variabel ini sebesar 0.14.

2. Apotek K24 memiliki persediaan obat yang komplit

Apotek K24 menyediakan lebih dari 5000 jenis obat yang terdiri dari obat generik, obat ibu dan anak, suplemen, perawatan tubuh hingga obat herbal. Dengan persediaan obat yang komplit diharapkan Apotek K24 memiliki konsumen yang lebih banyak dan dapat menjaga loyalitas konsumennya. Bobot sebesar 0.14 diberikan oleh Apotek K24 pada variabel kekuatan ini.

3. Apotek K24 hanya menjual obat asli, karena mengambil dari distributor resmi

Produk yang dijual di Apotek K24 terjamin keasliannya, karena Apotek K24 mengambil obat-obatan yang disarankan pemerintah dan mengambilnya dari distributor resmi, meskipun harganya lebih mahal dibanding distributor tidak resmi. Hal ini dilakukan karena Apotek K24 ingin menjaga komitmennya untuk menjual produk yang berkualitas. Pihak Apotek K24 memberikan bobot sebesar 0.14 pada variabel ini.

4. Memiliki layanan antar dengan tidak ada biaya tambahan

Salah satu keunggulan lain dari Apotek K24 adalah memiliki layanan antar dengan tidak dikenai biaya tambahan. Layanan ini diberikan kepada konsumen untuk mempermudah pembelian obat tanpa harus datang ke Apotek K24. Proses pembelian ini dilakukan secara *online* oleh konsumen. Variabel ini diberi bobot sebesar 0.14 oleh pihak Apotek K24.

5. Apotek K24 melayani 24 jam non stop dan buka tiap hari

Apotek K24 melayani konsumen selama 24 jam dan buka pada setiap hari. Merujuk pada nama apotek itu sendiri, arti K24 adalah komplit dan beroperasi selama 24 jam. Alasan mengapa apotek buka selama 24 jam karena masalah kesehatan merupakan hal yang mendesak, sehingga apabila tidak segera ditangani memungkinkan terjadi hal yang lebih parah. Variabel tentang apotek yang melayani 24 jam diberikan bobot sebesar 0.11.

b. Kelemahan

Kelemahan perusahaan merupakan keterbatasan atau tidak lancarnya salah satu sumber daya dan kompetensi yang dimiliki perusahaan. Hal ini juga membuktikan bahwa sumber daya dan kompetensi yang dimiliki perusahaan hampir sama atau bahkan berada di bawah pesaing lainnya. Hal ini yang akan menyebabkan perusahaan akan menderita kerugian.

1. Biaya yang dibutuhkan untuk membuka franchise Apotek K24 relatif mahal

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Apotek K24 adalah biaya yang dibutuhkan untuk membangun gerai yang relatif mahal. Ketika membangun sebuah gerai Apotek K24, pihak *franchisee* harus membayar modal usaha, *franchise fee*, dan *royalty fee* kepada manajemen pusat. Modal usaha yang dibayarkan kepada manajemen pusat berkisar antara 600-800 juta. Modal usaha tersebut digunakan untuk sewa bangunan, renovasi, stok obat, papan nama, eksterior, interior, mebel, sistem dan software IT, modal kerja 3 bulan, inventaris gerai, biaya pelatihan dan lain-lain. Sedangkan untuk biaya *franchise fee* yang dibayarkan kepada manajemen pusat sebesar Rp 100 juta yang berlaku untuk masa waralaba selama 6 tahun. *Royalty fee* dibayarkan per bulan sebesar 1.5% dari omset per bulan. Pihak Apotek K24 memberikan bobot untuk variabel ini sebesar 0.11.

2. Susahnya mendapatkan tenaga kerja yang menguasai bidang farmasi khususnya apotek

Pada umumnya dalam satu gerai paling sedikit memiliki 9 karyawan yang memiliki kemampuan tentang kefarmasian. Susahnya mendapatkan SDM yang memiliki kualitas dan *skill* yang mumpuni menjadi kelemahan dalam bisnis apotek. Variabel ini diberi bobot sebesar 0.11 oleh pihak Apotek K24.

3. Proses bisnis yang mengikat menyebabkan susahny melakukan improvisasi produk dan layanan

Dalam bisnis yang mengadopsi konsep *franchise* memiliki beberapa resiko, salah satunya adalah manajemen yang terpusat. Manajemen yang terpusat memberikan ruang yang terbatas kepada gerai untuk melakukan inovasi dan improvisasi bisnis. Hal ini yang menjadi saah satu penyebab lambatnya perkembangan di gerai Apotek K24. Bobot 0.11 diberikan oleh pihak Apotek K24 pada variabel ini.

5.3 Analisis Matriks TOWS (*Threat, opportunity, Weakness, Strength*)

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Apotek K24 adalah:

Kekuatan:

1. Apotek K24 selain menjual berbagai jenis obat juga menyediakan layanan konsultasi dan dokter praktek
2. Apotek K24 memiliki persediaan obat yang komplit
3. Apotek K24 hanya menjual obat asli, karena mengambil dari distributor resmi
4. Memiliki layanan antar dengan tidak ada biaya tambahan
5. Apotek K24 melayani 24 jam nonstop dan buka setiap hari

Kelemahan:

1. Biaya yang dibutuhkan (modal usaha, *franchise fee*, *royalty fee*) untuk membuka franchise Apotek K24 relatif mahal
2. Susahnya mendapatkan tenaga kerja yang menguasai bidang farmasi khususnya apotek
3. Proses bisnis yang mengikat menyebabkan susahny melakukan improvisasi produk dan layanan

Peluang:

1. Belum banyak apotek yang melayani selama 24 jam terutama apotek *non-franchise*
2. Tren gaya hidup sehat dari masyarakat
3. Sektor farmasi menjadi sektor tertinggi yang menyumbang nilai pertumbuhan ekonomi
4. Bisnis apotek memiliki pangsa pasar yang cenderung naik ditiap tahunnya

5. Adanya promosi/iklan produk obat dan multivitamin, baik di media cetak maupun elektronik

Ancaman:

1. Persaingan dengan apotek yang mengusung konsep franchise
2. Munculnya isu obat-obatan yang berbahaya
3. Adanya rencana pendirian apotek baru yang dikelola oleh anak perusahaan retail
4. Kelengkapan layanan dokter yang diberikan oleh apotek lain kepada pelanggan

Berdasarkan faktor eksternal dan faktor internal dengan ditambah usulan strategi keunggulan bersaing maka dengan menggunakan matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) didapatkan beberapa alternatif strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi ST (*Strength-Weakness*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*).

- a. Penyusunan Alternatif Strategi SO (*Strengths-Weaknesses*)

Alternatif strategi SO (*Strengths-Weaknesses*) merupakan strategi yang dibuat dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Dari kekuatan internal dan peluang eksternal pada Apotek K24 didapatkan empat alternatif strategi yaitu:

1. Memperluas jaringan waralaba

Hingga saat ini jumlah gerai Apotek K24 secara keseluruhan lebih dari 350 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia. Melalui konsep bisnis waralaba, pertumbuhan dan penyebaran jumlah gerai Apotek K24 memang cukup pesat. Namun penyebaran gerai Apotek K24 ini tidak merata, terutama di Indonesia bagian timur dan pelosok daerah. Secara umum, pangsa pasar di Indonesia masih di kuasai oleh Kimia Farma yang mendominasi sekitar 25% konsumen. Dengan strategi memperluas jaringan terutama di kota-kota terpencil diharapkan Apotek K24 mampu meningkatkan pangsa pasar di Indonesia.

2. Menjalankan konsep bisnis berbasis 3P (*Profit, People, Planet*)

Menurut Yusuf Wibisono (2007) Selain mengejar keuntungan (*profit*), perusahaan juga harus memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*). Teori 3P juga dikenal dengan istilah teori *triple bottom line* dimana teori ini memberi pandangan bahwa jika sebuah perusahaan ingin mempertahankan

kelangsungan hidupnya, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan 3P. Selama ini, Apotek K24 sudah melakukan program tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*), namun masih belum optimal karena sebagian besar program CSR masih berfokus pada kegiatan sosial seperti, pemeriksaan dan pengobatan gratis, program bedah rumah dan lain sebagainya. Dengan memberlakukan konsep bisnis *triple bottom line*, Apotek K24 berkembang secara berkelanjutan (*sustain development*).

3. Mengubah strategi pemasaran dengan konsep *green marketing*

Menurut *American Marketing Association*, *Green Marketing* adalah pemasaran suatu produk yang diasumsikan sebagai produk yang ramah lingkungan. Oleh karena itu *Green Marketing* terdiri dari berbagai macam aktifitas termasuk modifikasi produk, perubahan dalam proses, pergantian *packaging*, bahkan perubahan pada promosi. Hingga saat ini, Apotek K24 belum menerapkan konsep pemasaran yang ramah lingkungan. Selain itu belum banyak apotek pesaing yang menerapkan strategi pemasaran jenis ini, sehingga *green marketing* dapat menjadi keunggulan bagi Apotek K24.

b. Penyusunan Alternatif Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

1. Menjalinkan kerjasama dengan beberapa instansi pendidikan

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Apotek K24 adalah kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang farmasi dan apotek. Oleh karena itu, menjalin kerjasama dengan instansi pendidikan perguruan tinggi menjadi salah satu solusi untuk mengatasi permasalahan ini. Bentuk kerjasama yang dijalin antara Apotek K24 dengan perguruan tinggi berupa perekrutan kepada mahasiswa yang memiliki kompetensi di bidang apotek dan farmasi.

2. Mendirikan lembaga *training* khusus karyawan baru

Saat ini Apotek K24 sedang mengalami kekurangan sumber daya manusia yang memiliki skill pada bidang apotek dan farmasi, maka salah satu alternatif strategi yang bisa diberikan adalah mendirikan lembaga *training*. Tujuan dari mendirikan lembaga *training* atau pelatihan khusus karyawan baru adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan.

c. Penyusunan Alternatif Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST (*Strengths-Threats*) menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

1. Membuka layanan dokter spesialis

Selain menjual produk farmasi, Apotek K24 juga menyediakan layanan konsultasi dokter dan menyediakan poli umum dan poli gigi. Sedangkan di beberapa apotek konvensional yang sudah maju memiliki beberapa poli seperti; poli THT, poli penyakit dalam, poli mata dan lain sebagainya.

2. Membangun *brand experience* kepada konsumen

Menurut Brakus (2009) *brand experience* didefinisikan sebagai sensasi, perasaan, kognisi dan tanggapan konsumen yang ditimbulkan oleh merek, terkait rangsangan yang ditimbulkan oleh desain merek, identitas merek, komunikasi pemasaran, orang dan lingkungan merek tersebut dipasarkan. Apotek K24 perlu menerapkan strategi ini dengan tujuan untuk menciptakan loyalitas kepada konsumen.

3. Memberikan jaminan keaslian produk

Apotek K24 mengambil obat dari distributor resmi sehingga terjamin kualitas dan keasliannya. Namun, merebaknya isu obat-obatan menjadi ancaman yang harus dihindari. Dengan memberikan jaminan keaslian produk kepada konsumen maka dapat meningkatkan kepuasan dan menjaga loyalitas.

d. Penyusunan Alternatif Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi WT (*Weakness-Threats*) didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

1. Menjalin kerjasama dengan pihak bank, untuk memberikan kredit kepada *franchisee*

Biaya yang dibutuhkan untuk membangun sebuah gerai Apotek K24 terbilang cukup besar yang terdiri dari modal usaha, *manajemen fee*, dan *royalty fee*. Total uang yang harus dikeluarkan oleh *franchisee* berkisar 900 juta. Dengan menjalin kerjasama kepada bank untuk memberikan kredit kepada calon *franchisee*, diharapkan banyak calon *franchisee* yang tertarik untuk membuka gerai Apotek K24.

5.4 Analisis Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) memiliki empat kuadran sifat strategi yang terdiri dari agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif. Matriks SPACE mewakili dua dimensi internal perusahaan yaitu kekuatan keuangan dan keunggulan kompetitif serta dua dimensi eksternal perusahaan yaitu stabilitas lingkungan dan kekuatan industri.

a. Kekuatan Keuangan (*Financial Strength*)

Dalam variabel kekuatan keuangan (*financial strength*) terdiri dari aliran kas, profit margin, dan rasio likuiditas. Aliran kas adalah suatu laporan keuangan yang berisikan pengaruh **kas** dari kegiatan operasi, kegiatan transaksi investasi dan kegiatan transaksi pembiayaan/pendanaan serta kenaikan atau penurunan bersih dalam **kas** suatu perusahaan selama satu periode. Bobot yang diberikan pada variabel aliran kas adalah 6. Untuk profit margin pihak Apotek K24 mengambil keuntungan sebesar 20% dari setiap penjualan. Pihak Apotek K24 memberikan bobot 5 untuk variabel profit margin. Rasio likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi, atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Bobot yang diberikan pada variabel rasio likuiditas sebesar 5.

b. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Menurut Kotler (2001) pengertian keunggulan kompetitif adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikn nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi. Atribut keunggulan kompetitif meliputi: pangsa pasar, kualitas produk dan jasa, dan loyalitas konsumen.

Pangsa pasar Apotek K24 memiliki bobot sebesar (-2). Hal ini menunjukkan bahwa pangsa pasar Apotek K24 cukup bagus, karena jumlah gerai yang dimiliki lebih dari 350 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia. Kualitas produk dan jasa diberikan bobot sebesar (-2) yang berarti mendekati angka sangat bagus. Hal ini dikarenakan Apotek K24 selalu menjual produk dari anjuran pemerintah dan mengambil dari distributor resmi. Loyalitas konsumen merupakan hal yang selalu dijaga oleh Apotek K24 dengan selalu memberikan kualitas produk dan layanan

dokter yang terbaik. Pihak Apotek K24 memberikan bobot sebesar (-3) pada variabel ini.

c. Stabilitas Lingkungan (*Environment Stability*)

Stabilitas lingkungan menggambarkan kecepatan perubahan yang terjadi pada elemen-elemen lingkungan. Lingkungan terdiri dari jenis lingkungan yang sangat stabil hingga lingkungan yang sangat tidak stabil. Lingkungan dinyatakan sebagai stabil apabila elemen-elemennya jarang sekali mengalami perubahan, sehingga keadaan lingkungan dianggap tetap selama bertahun-tahun. Lingkungan yang tidak stabil berubah secara drastis tanpa diduga sebelumnya, sehingga akan mengejutkan bagi perusahaan.

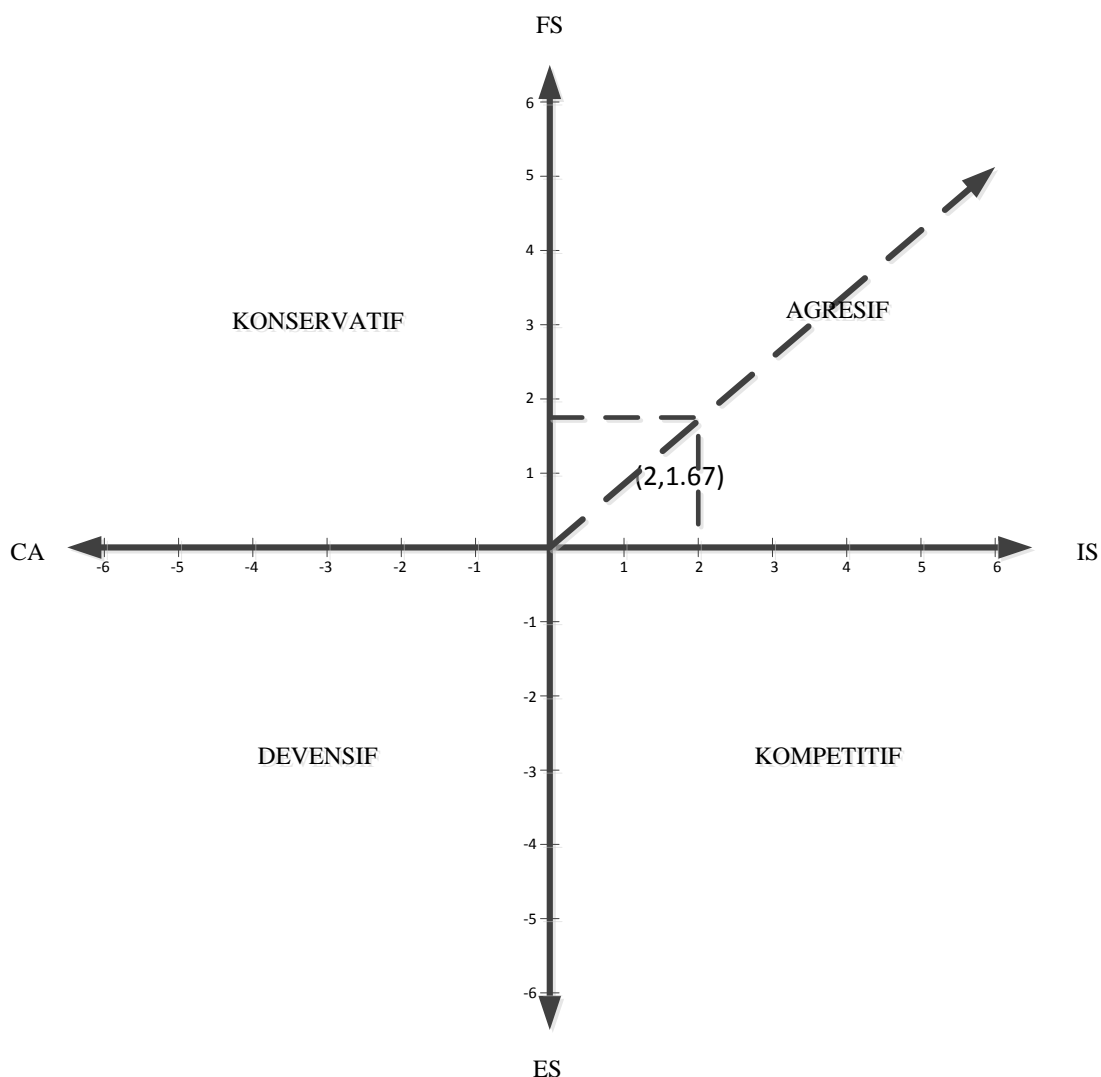
Adapun yang menjadi atribut stabilitas lingkungan di Apotek K24 adalah tingkat persaingan apotek, hambatan pemasaran produk, dan pengaruh naik-turunnya suku bunga. Apotek K24 memberikan bobot sebesar (-2) yang artinya cukup tinggi pada atribut persaingan apotek. Hal ini dikarenakan banyak apotek konvensional yang menjual obat dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga yang dijual di Apotek K24. Selanjutnya adalah variabel pemasaran produk yang diberikan bobot sebesar (-3). Dalam memasarkan produknya, Apotek K24 selalu mengadakan promo untuk produk-produk tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan. Variabel selanjutnya yang diberikan bobot sebesar (-6) adalah pengaruh naik-turunnya suku bunga terhadap kestabilan Apotek K24. Bobot sebesar (-6) memiliki arti bahwa pengaruh naik-turunnya nilai suku bunga sangat kecil terhadap kestabilan Apotek K24.

d. Kekuatan Industri (*Industrial Strength*)

Variabel kekuatan industri di Apotek K24 antara lain: potensi perkembangan apotek, kemudahan memasuki pasar, dan kemudahan mendapatkan keuntungan. Potensi perkembangan apotek diberikan bobot sebesar 5. Perkembangan Apotek K24 sangat signifikan, dikarenakan apotek yang baru berumur 14 tahun sudah memiliki gerai yang tersebar di seluruh Indonesia dan mampu bersaing dengan apotek pendahulunya. Untuk variabel kemudahan memasuki pasar pihak Apotek K24 memberikan bobot sebesar 5. Hal ini dikarenakan Apotek K24 selalu membuka terobosan baru seperti: buka selama 24 jam, menyediakan obat yang komplit, harga jual yang sama antara siang dan malam, memiliki layanan antar, dan lain sebagainya. Dalam mendapatkan keuntungan Apotek K24 memiliki peluang yang

sangat besar, dikarenakan pihak distributor memberikan profit berkisar 20-40% dan memberikan bobot pada variabel ini sebesar 3.

Dari hasil pembobotan pada masing-masing variabel kemudian dijumlahkan dan di rata-rata untuk setiap atributnya. Dalam penelitian ini dimensi kekuatan keuangan memiliki nilai rata-rata 5.33, sedangkan untuk atribut keunggulan kompetitif Apotek K24 memiliki nilai rata-rata (-2.33). Untuk dimensi eksternal yang terdiri dari stabilitas lingkungan memiliki nilai rata-rata (-3.67), dan untuk kekuatan industri memiliki nilai rata-rata 4.33. Untuk menentukan posisi dan tindakan strategi yang harus dilakukan maka perlu dibuat grafik yang menunjukkan arah kuadran. Untuk menentukan garis x , didapatkan dari penjumlahan rata-rata variabel keunggulan kompetitif dan kekuatan industri. Sedangkan untuk garis y , merupakan penjumlahan dari rata-rata variabel kekuatan keuangan dan stabilitas lingkungan. Kemudian dibuatlah garis yang menunjukkan arah kuadran dari pertemuan titik pada sumbu x dan sumbu y . Hasil kuadran yang ditunjukkan pada penelitian di Apotek K24 dapat digambarkan pada grafik berikut:



Gambar 5.1 **Kuadran matriks SPACE Apotek K24**

Dari matriks SPACE diatas menunjukkan bahwa posisi Apotek K24 berada pada kuadran agresif, yang artinya Apotek K24 berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatannya dengan cara: memanfaatkan peluang eksternal, menghindari ancaman eksternal, dan menggunakan kekuatan untuk mengatasi kelemahan internal. Menurut David (2006) strategi yang cocok untuk dilakukan pada kuadran agresif ini antara lain: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk/jasa, diversifikasi, dan kombinasi antar strategi sesuai dengan kondisi perusahaan.

5.5 Identifikasi Pilihan Strategi

Alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dan matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang menunjukkan arah profil kuadran, kemudian dilakukan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diimplementasikan. Dari analisis yang telah dilakukan sebelumnya, matriks TOWS menghasilkan beberapa alternatif strategi yaitu:

- a. Alternatif strategi SO (*Strength-Opportunity*)
 1. Memperluas jaringan waralaba
 2. Menjalankan konsep bisnis berbasis 3P
 3. Mengubah strategi pemasaran dengan *green marketing*
- b. Alternatif strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
 1. Menjalani kerjasama dengan beberapa instansi pendidikan
 2. Mendirikan lembaga *training center* khusus karyawan baru
- c. Alternatif strategi ST (*Strength-Threat*)
 1. Menambah layanan dokter spesialis
 2. Membangun *brand experience* kepada konsumen
 3. Memberikan jaminan keaslian produk
- d. Alternatif strategi WT (*Weakness-Threat*)
 1. Menjalani kerjasama dengan bank untuk memberikan kredit kepada *franchisee*

Dari matriks SPACE Apotek K24 menunjukkan pada kuadran agresif, yang artinya Apotek K24 berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna: memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal. Menurut David (2006) strategi yang harus dilakukan apabila berada di kuadran agresif antara lain: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk/jasa, diversifikasi, dan kombinasi antar strategi sesuai dengan kondisi perusahaan.

Dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan di matriks TOWS dan matriks SPACE yang menunjukkan kuadran agresif maka pihak Apotek mempertimbangkan tiga alternatif yang layak dan memiliki potensi untuk dijalankan. Tiga alternatif strategi tersebut antara lain: membuka layanan dokter spesialis, menerapkan konsep *green marketing* dan membangun *brand experience* kepada konsumen. Dari ketiga alternatif

strategi tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan QSPM untuk menentukan strategi yang akan dijalankan oleh Apotek K24.

5.6 Analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokkan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Hal ini menunjukkan bahwa Matriks EFE (*Evaluasi Faktor Eksternal*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan usulan alternatif strategi keunggulan bersaing yang menyusun tahap 1, ditambah dengan matriks TOWS (*Threat, Opportunity, Weakness, Strength*) dan Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) yang menyusun tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM pada tahap 3.

QSPM dibuat dengan memberikan nilai daya tarik atau AS (*Attractiveness Score*) setiap faktor eksternal dan internal kunci terhadap setiap alternatif strategi yang diusulkan. *Attractiveness Score* menilai bagaimana tingkat pengaruh suatu faktor kunci terhadap alternatif strategi tertentu. Alternatif strategi dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi merupakan strategi yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu oleh perusahaan.

Alternatif strategi yang dianalisis dengan menggunakan QSPM adalah membuka layanan dokter spesialis dengan nilai TAS sebesar 3.45. Sedangkan alternatif menerapkan konsep *green marketing* mendapatkan nilai *Total Attractiveness Score* 4.86, dan alternatif strategi membangun *brand experience* memiliki nilai TAS sebesar 4.12. Pihak Apotek K24 memiliki ketertarikan tertinggi pada alternatif strategi menerapkan konsep *green marketing* karena menjadi keunggulan kompetitif untuk menghadapi peluang dan ancaman di masa yang akan datang.

5.7 Identifikasi Strategi Terpilih

Berdasarkan analisis menggunakan teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) menghasilkan pilihan strategi menerapkan konsep *green marketing* dengan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi yaitu 4.86. *Green marketing* adalah

upaya perusahaan untuk menyediakan produk yang ramah lingkungan bagi konsumen targetnya. Tujuan *green marketing* diantaranya adalah mengembangkan produk yang lebih aman dan ramah lingkungan, meminimalkan limbah bahan baku dan energi, mengurangi kewajiban akan masalah lingkungan hidup dan meningkatkan efektifitas biaya dengan memenuhi peraturan lingkungan hidup agar dikenal sebagai perusahaan yang baik (Heizer dan Render, 2006).

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menjalankan konsep *green marketing* antara lain:

1. Setiap perusahaan yang menjalankan konsep *green marketing* harus konsisten dan berlaku secara menyeluruh untuk internal dan eksternal perusahaan. Sehingga konsep *green marketing* tidak hanya sebagai alat untuk menaikkan citra perusahaan.
2. Memberikan pengetahuan terhadap konsumen mengenai kepedulian terhadap lingkungan dengan cara melakukan promosi, edukasi mengenai lingkungan, dan lain sebagainya.
3. Mencantumkan sertifikasi ramah lingkungan terhadap produk-produk yang aman dan ramah lingkungan.
4. Membuka layanan konsultasi maupun forum secara *online* melalui *website* mengenai penggunaan produk-produk yang ramah lingkungan disertai dengan perilaku untuk menjaga kelestarian lingkungan hidup.

Selama ini Apotek K24 melakukan pemasaran berbagai macam produknya dengan melakukan program potongan harga, memberikan bonus barang untuk pembelian produk dengan jumlah tertentu. Sementara konsep *green marketing* tidak hanya berupa aktivitas pemasaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, akan tetapi memberikan dampak minimal pada perusakan lingkungan alam sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Adapun dasar menerapkan konsep *green marketing* antara lain:

1. Kesadaran konsumen terhadap lingkungan menyebabkan perubahan perilaku dalam pembelian produk. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh Apotek K24 untuk melakukan pemasaran produk yang ramah lingkungan tanpa mengabaikan kualitas produk yang diberikan.
2. Suatu perusahaan merupakan bagian dari komunitas masyarakat, dimana setiap perusahaan harus memiliki perhatian terhadap lingkungan sekitar. Dengan menjalankan konsep *green marketing* merupakan wujud nyata kepedulian

perusahaan terhadap kelestarian lingkungan yang akan sejalan dengan tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

3. Undang-Undang Perindustrian No.5 Tahun 1984 pasal 21 ayat 1 berbunyi "Perusahaan industri wajib melaksanakan upaya keseimbangan dan kelestarian sumber daya alam serta pencegahan timbulnya kerusakan dan pencemaran terhadap lingkungan hidup akibat kegiatan industri yang dilakukannya". Untuk itu Apotek K24 wajib menjalankan bisnisnya dengan tidak melakukan gangguan, kerusakan, dan bahaya terhadap keselamatan dan kesehatan masyarakat di sekelilingnya yang ditimbulkan karena pencemaran tanah, air, dan udara.
4. Manfaat lain dari menerapkan pemasaran ramah lingkungan adalah memberikan edukasi terhadap masyarakat dalam membentuk sikap kepedulian lingkungan. Hal ini didasarkan pada hidup bersih, sehat, dan terjaganya keseimbangan lingkungan merupakan hak dan tanggung jawab semua orang.
5. Selain untuk menjaga kelestarian lingkungan, konsep pemasaran ramah lingkungan dapat mengurangi limbah dan biaya, sehingga akan meningkatkan kemampuan dalam meningkatkan keuntungan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai formulasi strategi bisnis untuk membangun keunggulan bersaing apotek waralaba menggunakan QSPM dapat ditarik kesimpulan antara lain:

1. Faktor eksternal dan faktor internal dari Apotek K24 adalah sebagai berikut:
 - a. Faktor eksternal merupakan analisis lingkungan mencakup berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya peluang bisnis dan ancaman bagi perusahaan. Adapun peluang bisnis Apotek K24 masih sangat lebar, diindikasikan dengan naiknya pangsa pasar di industri apotek dan tren gaya hidup sehat. Sedangkan ancamannya berupa semakin maraknya pertumbuhan apotek yang mengusung konsep waralaba.
 - b. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Apotek K24. Kekuatan Apotek K24 meliputi: melayani selama 24 jam, menyediakan layanan konsultasi dokter, persediaan obat yang komplit, dan memiliki layanan antar. Sedangkan yang menjadi kelemahan Apotek K24 yaitu: biaya pendirian dan royalti yang harus diberikan relatif mahal, dan kurangnya tenaga kerja yang menguasai ilmu farmasi.
2. Berdasarkan analisis menggunakan metode QSPM, strategi bisnis yang harus dijalankan oleh Apotek K24 untuk memiliki keunggulan kompetitif adalah menerapkan konsep *green marketing*. Dari analisis QSPM, alternatif strategi dengan menerapkan konsep *green marketing* memiliki nilai *Total Attractiveness Score* tertinggi yaitu 4.86.

6.2 Saran

Saran yang bisa diberikan kepada penelitian selanjutnya adalah:

1. Untuk penelitian selanjutnya, didalam tahap input bisa ditambahkan dengan *competitive profile matrix* untuk mengetahui pesaing perusahaan. Pada tahap pencocokan, selain menggunakan matriks TOWS dan matriks SPACE juga bisa menggunakan matriks BCG (*Boston Consulting Group*), matriks Internal-Eksternal, dan matriks *Grand Strategy*.
2. Dalam proses pengambilan data, penelitian ini hanya melibatkan pihak internal Apotek K24. Saran untuk penelitian selanjutnya, diharapkan lebih melibatkan banyak pihak terutama pihak eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangsa, Jaya Ramadaey. 2013. *Green marketing*. (online): <http://allaboutjayabangsa.blogspot.co.id/2013/07/green-marketing.html> (5 Mei 2016).
- Bewey, Erry. 2013. Pengertian bisnis waralaba atau usaha franchise. (online): <http://bewey92.blogspot.co.id/2013/03/pengertian-bisnis-waralaba-atau-usaha.html> (9 Februari 2016).
- Bharadwaj. 1993 *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries*. A Conceptual Model and Research Propositions. 57:84-99.
- Brakus, J. Josko. 2009. *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?*. Journal of Marketing. American Marketing Association 73:52-68.
- Candra, Sevenpri & Linda. 2014. *QSPM and 7C's strategy for e-SCM Implementation Strategy (Case Study: XYZ Plastic Coporation)*. International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering 9 (1): 11-18.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gereggi, Seo. 2015. *Pengertian SMM (Social Media Marketing)*. (online): <http://www.seogereggi.com/2015/03/pengertian-smm-social-media-marketing.html> (5 Mei 2016).
- Ghorbani, Amir. 2015. *Ecotourism Sustainable Development Strategies Using SWOT and QSPM Model : A Case Study of Kaji Namakazar Wetland, South Khorasan Province Iran*. International Journal Tourism Management Perspectives 16 : 290–297.
- Ginting, A. 2006. *Perumusan Strategi Perusahaan PT X menggunakan Matriks Evaluasi Faktor*. Jurnal Sistem Teknik Industri. 7(1) : 1-5.
- Heizer, Jay & Render Barry. 2005. *Operations Management*. Jakarta: Salemba empat.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPFE : Yogyakarta.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press
- Kamali, Bizhan Maghsoodlu. 2015. *Environmental Management Orientation Planning to Omit and Control Gas Polluters Sox, Nox, Using a Combination of Fuzzy Topsis, Qspm (Case Study: Powerhouse of Martyr Mohammad Montazeri, Isfahan)*. International Journal of Review in Life Sciences 5 (1): 809-813
- Kampus marketing. 2013. *Pengertian waralaba*. (online): <http://www.kampus.marketing.co.id/pengertian-waralaba/> (9 Februari 2016)
- Kampus marketing. 2013. *Sejarah waralaba*. (online): <http://www.kampus.marketing.co.id/sejarah-waralaba/> (9 Februari 2016)
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran Jilid 1, Edisi Milenium*. Jakarta:Prehallindo
- Kotler, Philip & Gary Armstrong. 2003. *Dasar-dasar Pemasaran Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT. Indeks Gramedia
- Majalah swa. 2014. *Strategi Kimia Farma Bangun Loyalitas Pelanggan*. (online): <http://swa.co.id/business-strategy/marketing/strategi-kimia-farma-bangun-loyalitas-pelanggan> (27 Januari 2016)
- Majalah swa. 2010. *Triple Bottom Line: Lebih dari Sekadar Profit*. (online): <http://swa.co.id/my-article/triple-bottom-line-lebih-dari-sekadar-profit> (5 Mei 2016)
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, & Karya Ilmiah*. Jakarta: Prenada Media Group
- Periantalo, Jelpa. 2015. *Penyusunan Skala Psikologi: Asyik, Mudah & Bermanfaat*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Polonsky, M.J, Rosenberger, P.J & Ottman, J. 1998. *Developing Green Products: Learning From Stakeholder*. Asia Pasific Journal of Marketing and Logistics, 10 (1), 22-43.
- Porter, M.E. 1996. *What is Strategy*. Harvard Business Review
- Puspitasari, Nia Budi. 2013. *Pemilihan Strategi Bisnis Denga Menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan Model MAUT (Multi Attribute Utility Theory) (Studi Kasus pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta)*. Jurnal Teknik Industri Universitas Diponegoro 8 (3) : 171-180
- Saghaei, Maryam. 2012. *Strategic Planning For A Lubricant Manufacturing Company*. Australian Journal of Business and Management Research 1 (10): 18-24
- Sianipar, J.P.G. & A.M. Entang. 2001. *Teknik Analisis Manajemen*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
- Sudarmadi. 2015. *Bintang-Bintang Bisnis Kesehatan 2015*. Majalah SWA (26 Mei-7 Juni 2015).
- Susanto, Azhar. 2005. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta : Ghaila Indonesia
- Suwarsono. 1993. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Taslimi, Mohammad Saeed. 2014. *Formulating A Strategy Through Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Based On SWOT Framework (case study: Industrial Group of Barez Tires)*. International Journal of Economy, Management and Social Sciences 3(8): 451-457.
- Trott, Paul. 2008. *Innovation Management and New Product Development*. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education
- Walukow, M. Evoletti & Shane A. Pangemanan. 2015. *Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency*. International Journal Social and Behavioral Sciences 211 : 688 – 695.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi Corporate Social Responsibility*. Gresik: Fascho Publishing
- Zahidi, S. 2014. *Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats)*. (Online):<http://izzaucon.blogspot.co.id/2014/06/analisis-swot-strengths-weaknesses.html> (15 Juni 2015).

LAMPIRAN

KUISIONER 1
ANALISIS INTERNAL-EKSTERNAL APOTEK K24

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasanudin
NIM : 11522446
Jurusan : Teknik Industri

Adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang sedang menyelesaikan penelitian tugas akhir mengenai “Formulasi Strategi Bisnis Untuk Membangun Keunggulan Kompetitif Dalam Persaingan Apotek Waralaba Di Indonesia”. Maka dari itu, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan lengkap tanpa ada pengaruh dari pihak lain. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Hasanudin

PETUNJUK PENGISIAN:

Pada kuisioner ini Bapak/Ibu diminta untuk melakukan penilaian terhadap pernyataan tentang kekuatan keuangan, keunggulan kompetitif, stabilitas lingkungan, dan kekuatan industri di Apotek K24, dengan keterangan penilaian:

1. Berikan tanda silang (X) pada nilai antara 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi kekuatan keuangan dan kekuatan industri.
2. Beri tanda silang (X) pada nilai antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi stabilitas lingkungan dan keunggulan kompetitif

A. KEKUATAN KEUANGAN

- Bagaimana aliran kas di Apotek K24?

Sangat lambat	1	2	3	4	5	6	Sangat cepat
---------------	---	---	---	---	---	---	--------------

- Peningkatan profit margin di Apotek K24?

Sangat lambat	1	2	3	4	5	6	Sangat cepat
---------------	---	---	---	---	---	---	--------------

- Bagaimana arus likuiditas di Apotek K24?

Sangat lambat	1	2	3	4	5	6	Sangat cepat
---------------	---	---	---	---	---	---	--------------

B. KEUNGGULAN KOMPETITIF

- Bagaimana pangsa pasar terhadap konsumen di Apotek K24?

Sangat kecil	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Sangat besar
--------------	----	----	----	----	----	----	--------------

- Bagaimana kualitas produk dan jasa yang diberikan oleh Apotek K24?

Sangat buruk	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Sangat baik
--------------	----	----	----	----	----	----	-------------

- Bagaimana loyalitas konsumen hingga saat ini terhadap Apotek K24?

Sangat buruk	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Sangat baik
-----------------	----	----	----	----	----	----	----------------

C. STABILITAS LINGKUNGAN

- Bagaimana tingkat persaingan antara Apotek k24 dengan apotek lainnya?

Sangat rendah	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Sangat tinggi
------------------	----	----	----	----	----	----	------------------

- Hambatan yang di hadapi Apotek K24 untuk memasarkan produk?

Sangat rendah	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Sangat tinggi
------------------	----	----	----	----	----	----	------------------

- Pengaruh naik –turunnya suku bunga terhadap kestabilan Apotek K24?

Sangat kecil	-6	-5	-4	-3	-2	-1	Sangat besar
-----------------	----	----	----	----	----	----	-----------------

D. KEKUATAN INDUSTRI

- Bagaimana potensi perkembangan Apotek K24?

Sangat lambat	1	2	3	4	5	6	Sangat cepat
------------------	---	---	---	---	---	---	-----------------

- Kemudahan memasuki pasar apotek?

Sangat susah	1	2	3	4	5	6	Sangat mudah
-----------------	---	---	---	---	---	---	-----------------

- Kemudahan untuk mendapatkan keuntungan?

Sangat susah	1	2	3	4	5	6	Sangat mudah
-----------------	---	---	---	---	---	---	-----------------

KUISIONER 2
ANALISIS QSPM APOTEK K24

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasanudin
NIM : 11522446
Jurusan : Teknik Industri

Adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang sedang menyelesaikan penelitian tugas akhir mengenai “Formulasi Strategi Bisnis Untuk Membangun Keunggulan Kompetitif Dalam Persaingan Apotek Waralaba Di Indonesia”. Maka dari itu, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan lengkap tanpa ada pengaruh dari pihak lain. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Hasanudin

PETUNJUK PENGISIAN:

Berdasarkan matriks TOWS dan matriks SPACE, maka didapatkan tiga alternatif strategi yaitu: layanan dokter spesialis, menerapkan konsep *green marketing*, dan membangun *brand experience*. Pada kuisioner kali ini, Anda diminta untuk memberikan nilai ketertarikan untuk mengetahui strategi yang akan dijalankan oleh Apotek K24 dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Berikan tanda checklist (√) pada masing masing strategi dengan memilik angka 1-4 yang menunjukkan ketertarikan anda untuk menjalankan strategi tersebut.

Keterangan:

- 1 : tidak menarik
- 2 : kurang menarik
- 3 : cukup menarik
- 4 : sangat menarik

2. Pengisian kuisioner dilakukan secara per baris.
3. Pengisian penilaian alternatif strategi didasarkan pada pengaruh faktor eksternal/internal terhadap alternatif strategi. Apabila faktor eksternal /internal tidak memiliki pengaruh terhadap alternatif strategi maka cukup diisi tanda (-).
4. Jika Anda memberi tanda (-) pada suatu strategi, maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama di baris tersebut.
5. Jangan pernah memberi skor hanya pada satu strategi
6. Hindari memberikan skor daya tarik yang sama pada setiap strategi

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Jabatan :

KUISIONER 2
ANALISIS QSPM APOTEK K24

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasanudin
NIM : 11522446
Jurusan : Teknik Industri

Adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang sedang menyelesaikan penelitian tugas akhir mengenai “Formulasi Strategi Bisnis Untuk Membangun Keunggulan Kompetitif Dalam Persaingan Apotek Waralaba Di Indonesia”. Maka dari itu, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan lengkap tanpa ada pengaruh dari pihak lain. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Hasanudin

PETUNJUK PENGISIAN:

Berdasarkan matriks TOWS dan matriks SPACE, maka didapatkan tiga alternatif strategi yaitu: layanan dokter spesialis, menerapkan konsep *green marketing*, dan membangun *brand experience*. Pada kuisioner kali ini, Anda diminta untuk memberikan nilai ketertarikan untuk mengetahui strategi yang akan dijalankan oleh Apotek K24 dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Berikan tanda checklist (√) pada masing masing strategi dengan memilik angka 1-4 yang menunjukkan ketertarikan anda untuk menjalankan strategi tersebut.

Keterangan:

- 1 : tidak menarik
 - 2 : kurang menarik
 - 3 : cukup menarik
 - 4 : sangat menarik
2. Pengisian kuisioner dilakukan secara per baris.
 3. Pengisian penilaian alternatif strategi didasarkan pada pengaruh faktor eksternal/internal terhadap alternatif strategi. Apabila faktor eksternal /internal tidak memiliki pengaruh terhadap alternatif strategi maka cukup diisi tanda (-).
 4. Jika Anda memberi tanda (-) pada suatu strategi, maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama di baris tersebut.
 5. Jangan pernah memberi skor hanya pada satu strategi
 6. Hindari memberikan skor daya tarik yang sama pada setiap strategi

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :.....

Umur :.....

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Jabatan :.....

KUISIONER 2
ANALISIS QSPM APOTEK K24

Dengan hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasanudin
NIM : 11522446
Jurusan : Teknik Industri

Adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang sedang menyelesaikan penelitian tugas akhir mengenai “Formulasi Strategi Bisnis Untuk Membangun Keunggulan Kompetitif Dalam Persaingan Apotek Waralaba Di Indonesia”. Maka dari itu, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan lengkap tanpa ada pengaruh dari pihak lain. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Hasanudin

PETUNJUK PENGISIAN:

Berdasarkan matriks TOWS dan matriks SPACE, maka didapatkan tiga alternatif strategi yaitu: layanan dokter spesialis, menerapkan konsep *green marketing*, dan membangun *brand experience*. Pada kuisioner kali ini, Anda diminta untuk memberikan nilai ketertarikan untuk mengetahui strategi yang akan dijalankan oleh Apotek K24 dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Berikan tanda checklist (√) pada masing masing strategi dengan memilik angka 1-4 yang menunjukkan ketertarikan anda untuk menjalankan strategi tersebut.

Keterangan:

- 1 : tidak menarik
 - 2 : kurang menarik
 - 3 : cukup menarik
 - 4 : sangat menarik
2. Pengisian kuisioner dilakukan secara per baris.
 3. Pengisian penilaian alternatif strategi didasarkan pada pengaruh faktor eksternal/internal terhadap alternatif strategi. Apabila faktor eksternal /internal tidak memiliki pengaruh terhadap alternatif strategi maka cukup diisi tanda (-).
 4. Jika Anda memberi tanda (-) pada suatu strategi, maka semua strategi yang lain harus memperoleh tanda yang sama di baris tersebut.
 5. Jangan pernah memberi skor hanya pada satu strategi
 6. Hindari memberikan skor daya tarik yang sama pada setiap strategi

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan

Jabatan :

No	Faktor eksternal / internal	Bobot	Layanan dokter spesialis				Menerapkan konsep <i>Green Marketing</i>				Membangun <i>Brand Experience</i>			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	produk kosmetik													
Ancaman (<i>Threats</i>)														
6	Persaingan dengan apotek yang mengusung konsep franchise	0.11												
7	Munculnya isu makan dan obat yang berbahaya	0.08												
8	Adanya rencana pendirian apotek baru yang dikelola oleh anak perusahaan retail	0.08												
9	Kelengkapan layanan dokter yang diberikan oleh apotek lain kepada pelanggan	0.11												
Kekuatan (<i>Strengths</i>)														

