



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK  
MENINGKATKAN DAYA SAING PADA APOTEK GODEK**

**SKRIPSI**

Diajukan Oleh :

Siti Abiyah

021116213

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PAKUAN**

**BOGOR**

**Desember 2021**

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN DAYA  
SAING PADA APOTEK**

Skripsi

Dijadikan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Dr. Hendro Sasongko, Ak.,MM.,CA)

Ketua Program Studi Manajemen  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak.,MM.,CA)



Handwritten signature in black ink, written over the official stamp.

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UNTUK MENINGKATKAN DAYA  
SAING PADA APOTEK**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Jumat Tanggal: 03 Desember 2021

Siti Abiyah

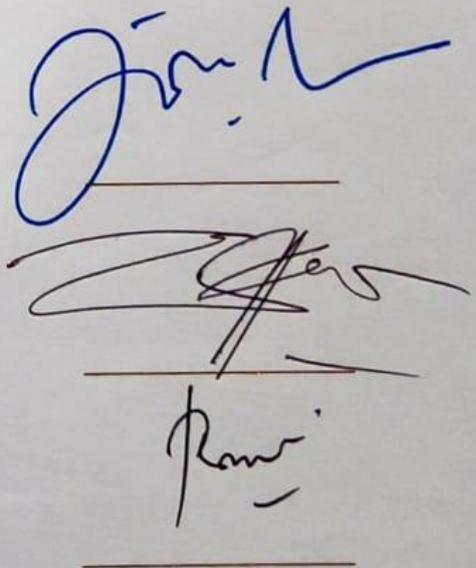
021116213

Menyetujui,

**Ketua Penguji Sidang**  
(Fredy Andria STP.,M.M)

**Ketua Komisi Pembimbing**  
(Ferdisar Adrian, S.E, M.M)

**Anggota Komisi Pembimbing**  
(Sri Hidajati Ramdani, SE.,MM)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Abiyah

NPM : 021116213

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Apotek Godek

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Simbol informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka dibagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Desember 2021



Siti Abiyah

021116213

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, tahun 2021**

**Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

Siti Abiyah. 021116213. Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Apotek Godek. Skripsi Prodi Manajemen konsentrasi Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor. Di bawah bimbingan ketua komisi pembimbing FERDISAR ADRIAN dan anggota komisi pembimbing SRI HIDAJATI RAMDANI. 2021. Meningkatnya swamedikasi tentunya mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap obat-obatan dan alat kesehatan. Industri farmasi sebagai penyedia obat dan alat kesehatan menjadi industri dengan prospek bisnis yang menjanjikan. Apotek Godek seharusnya dapat memanfaatkan peluang ini, tetapi nyatanya Apotek Godek mengalami penurunan omset penjualan pada 4 tahun terakhir sedangkan penjualan kompetitor meningkat, oleh karena itu dibutuhkan strategi pemasaran yang tepat agar Apotek Godek dapat memenangkan persaingan. Jenis penelitian yang digunakan yaitu deksriptif eksploratif dengan menggunakan metode studi kasus. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi langsung, dan pengumpulan data sekunder dari berbagai literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Apotek Godek berada pada posisi kuadran II yaitu *Growth and build*, strategi umum yang dapat dilakukan Apotek Godek adalah menggunakan kekuatan untuk mengambil kesempatan yang ada. Alternatif strategi lain yang dapat diterapkan Apotek Godek untuk meningkatkan daya saing yaitu penetrasi pasar dengan cara melakukan pemasaran lebih luas lagi dengan memanfaatkan media online seperti situs jual beli online (Shopee dan Tokopedia) serta menambah jumlah variasi jenis obat dan alat kesehatan yang dibutuhkan konsumen untuk pengembangan pasar.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing, SWOT, IE

## **PRAKATA**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan kasih dan sayang-Nya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran pada Apotek Godek”.

Tujuan dari penyusunan skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat untuk dapat menempuh ujian sarjana manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Pakuan.

Di dalam penyusunan skripsi ini telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam banyak hal. Oleh karena itu penulis tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, yang senantiasa selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun materil yang tiada henti-hentinya.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak.,MM.,CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak.,MM.,CA Selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Ferdisar Adrian, SE.,MM. selaku ketua komisi pembimbing dan Ibu Sri Hidajati Ramdani, SE.,MM. selaku anggota komisi pembimbing.
5. Seluruh dosen Universitas Pakuan yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya.
6. Kepada pihak Apotek Godek yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
7. Kepada seluruh staff TU yang senantiasa membantu dan memberikan informasi.
8. Seluruh teman seperjuangan Manajemen angkatan 2016 yang selalu mengingatkan dan memberikan dukungan dan motivasi.
9. Semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak khususnya pihak akademis dan praktik.

Bogor, 3 Desember 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN &amp; PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN ..</b>	iii
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA</b> .....	iv
<b>LEMBAR HAK CIPTA</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>PRAKATA</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah .....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1 Maksud Penelitian .....	6
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Pemasaran .....	7
2.1.1 Pemasaran.....	7
2.1.2 Konsep Pemasaran .....	7
2.2 Manajemen Strategi .....	8
2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi .....	8
2.2.2 Aspek-aspek Manajemen Strategi.....	9
2.2.3 Proses Manajemen Strategi.....	10
2.2.4 Pengertian Strategi Pemasaran.....	10
2.2.5 Jenis-jenis Strategi .....	11
2.2.6 Tujuan Manajemen Strategis.....	17
2.3 Analisis Strategi.....	17
2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....	17
2.3.2 Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal .....	21
2.3.3 <i>Matriks eksternal Factor Evaluation (EFE)</i> .....	21
2.3.4 Analisis Lingkungan Internal .....	22
2.3.5 <i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)</i> .....	24
2.3.6 Analisis SWOT.....	25
2.3.7 <i>Matriks Internal – Eksternal (IE)</i> .....	26
2.4 Daya Saing .....	28

2.4.1 pengertian Daya Saing .....	28
2.5 Keunggulan Bersaing .....	29
2.5.1 Sumber Keunggulan Bersaing.....	29
2.6 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Penelitian .....	30
2.6.1 Penelitian Sebelumnya .....	30
2.6.2 Kerangka Penelitian .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	36
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	36
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	36
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	37
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	37
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	38
3.7 Metode Pengolahan Data.....	38
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	43
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Usaha Apotek Godek.....	43
4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	43
4.2 Hasil dan Pembahasan .....	45
4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Apotek Godek.....	45
4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Apotek Godek .....	51
4.2.3 Formulasi Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing .....	56
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>62</b>
5.1 Simpulan .....	62
5.2 Saran .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>65</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>69</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>70</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Apotek dan Toko Obat Di wilayah Cigombong.....	3
Tabel 1.2	Omset Apotek Godek .....	3
Tabel 1.3	Perbandingan Omset Apotek dan toko obat Di Wilayah Cigombong Pada Tahun 2020.....	4
Tabel 2.1	Contoh Tabel Penyusunan EFE.....	22
Tabel 2.2	Contoh Tabel Penyusunan IFE .....	24
Tabel 2.3	Matriks SWOT .....	26
Tabel 2.4	Daftar Penelitian Sebelumnya .....	30
Tabel 3.1	Operasionalisasi Penelitian .....	37
Tabel 3.2	Identifikasi Faktor Eksternal .....	39
Tabel 3.3	Identifikasi Faktor Internal .....	40
Tabel 3.4	Strategi SWOT .....	41
Tabel 4.1	Tabel Apotek dan Toko Obat di Daerah Cigombong.....	49
Tabel 4.2	Hasil Matriks EFE Apotek Godek .....	51
Tabel 4.3	Hasil Matriks IFE Apotek Godek.....	56
Tabel 4.4	Matriks SWOT Apotek Godek .....	57

## DAFTAR GAMBAR

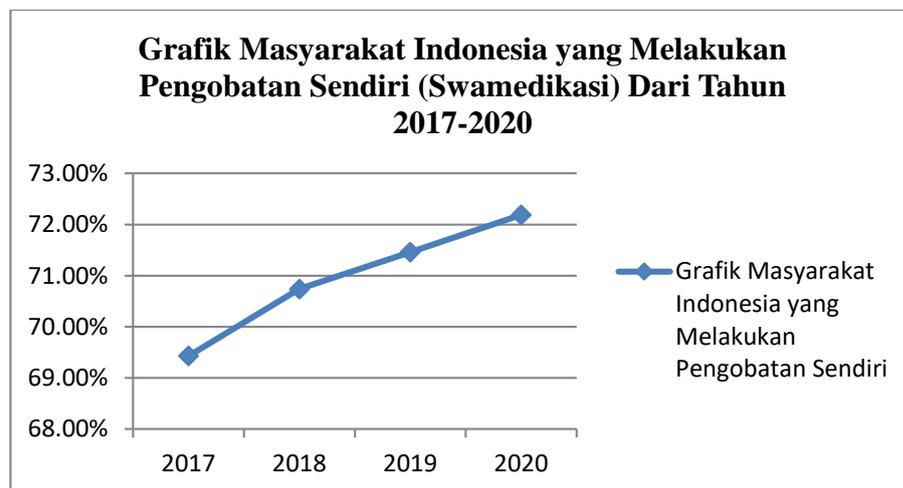
Gambar 1.1	Grafik Masyarakat Indonesia Yang Melakukan Swamedikasi.....	1
Gambar 2.1	Model Lima Kekuatan Porter .....	21
Gambar 2.2	Penyusunan Matriks IE.....	27
Gambar 2.3	Konsteleasi Penelitian.....	35
Gambar 3.1	Matriks IE.....	41
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Apotek Godek.....	44
Gambar 4.2	Pertumbuhan Penduduk Wilayah Cigombong Tahun 2018-2020 .....	45
Gambar 4.3	Matriks IE Apotek Godek.....	60

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kesehatan merupakan salah satu hal yang sangat penting saat ini, mengingat makin banyaknya variasi penyakit, perubahan iklim yang ekstrim, serta kondisi lingkungan yang telah banyak terkontaminasi. Masyarakat sendiri telah bersikap kritis untuk memiliki kesadaran mengenai pentingnya kesehatan, hal ini juga mengubah pola hidup masyarakat akan kebutuhan obat, kecenderungan masyarakat untuk melakukan pengobatan sendiri (swamedikasi) semakin meningkat. Swamedikasi dilakukan dengan mengobati segala keluhan dengan obat-obatan yang dapat dibeli bebas di apotek atau toko obat dengan inisiatif atau kesadaran diri sendiri tanpa nasehat dokter (Rahardja,2010). Berikut merupakan data mengenai masyarakat Indonesia yang melakukan pengobatan sendiri dari tahun 2017-2020 adalah sebagai berikut:



Sumber : BPS, 2021

Gambar 1.1 Grafik Masyarakat Indonesia Yang Melakukan Swamedikasi

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) masyarakat Indonesia yang melakukan pengobatan sendiri atau swamedikasi terus meningkat. Tahun 2017 terdapat 69,43% masyarakat yang melakukan swamedikasi dan meningkat menjadi 70,74% di tahun 2018. Peningkatan kembali terjadi ditahun 2019 dengan 71,46% dan terus meningkat hingga 72,19% ditahun 2020. Kecenderungan swamedikasi yang masih tinggi dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya persepsi masyarakat tentang penyakit ringan, harga obat yang lebih terjangkau, serta kepraktisan dalam penggunaan obat-obat yang dapat digunakan untuk mengatasi penyakit ringan dengan penanganan sendiri menggunakan obat-obatan yang dapat dibeli tanpa resep dokter. Ketersediaan obat di tengah – tengah masyarakat sangatlah penting karena akses masyarakat terhadap obat juga merupakan hak asasi manusia, dengan demikian

penyediaan obat merupakan kewajiban bagi pemerintah dan institusi pelayanan kesehatan baik publik maupun swasta.

Obat berbeda dengan komoditas perdagangan lainnya, karena selain merupakan komoditas perdagangan, obat juga memiliki fungsi sosial artinya obat digunakan sebagai upaya peningkatan kesehatan, pencegahan, diagnosis, pengobatan, dan pemulihan penyakit. Memanfaatkan obat bagi kesehatan dan kesejahteraan ditujukan bagi masyarakat Indonesia yang saat ini penduduknya berjumlah sekitar 271,3 juta jiwa, dengan jumlah penduduk yang sebesar itu maka kebutuhan masyarakat terhadap obat juga akan semakin besar, maka dari itu peran industri farmasi sangat dibutuhkan keberadaanya.

Peritel dalam industri farmasi dapat dikategorikan ke dalam apotik (konvensional), toko obat (konvensional), dan apotik atau toko obat modern. Sebagai sistem warisan jaman kolonial Belanda, aktivitas ritel farmasi dimulai sekitar tahun 1930-an dan konsep apotik dan toko obat kemudian diatur secara tersendiri pada sekitar tahun 1940-an. Konsep apotik dan toko obat modern belakangan hadir sekitar tahun 1990-an awal. Konsep baru ini secara inkremental mempengaruhi dinamika industri farmasi dari cara penjualan yang tradisional (berbasis pada konsep: ada resep dan ada uang, maka ada barang) menuju strategi-strategi kompetitif dan pemasaran modern yang berbasis pada konsep manajemen strategi yang komprehensif (Ronny, 2000)

Keputusan Menteri Kesehatan RI nomor 9 tahun 2017 menyebutkan bahwa apotek merupakan sarana pelayanan kefarmasian, tempat dilakukan praktek kefarmasian oleh apoteker. Sebagai alat distribusi perbekalan farmasi, apotek merupakan sarana pelayanan kesehatan yang berkewajiban untuk menyediakan dan menyalurkan obat dan perbekalan farmasi lainnya yang dibutuhkan oleh masyarakat. Apotek harus dapat mendukung dan membantu terlaksananya usaha pemerintah untuk menyediakan obat- obat secara merata dengan harga yang dapat terjangkau oleh masyarakat. Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 26 tahun 2018 tentang toko obat menyebutkan bahwa toko obat adalah sarana yang memiliki izin menyimpan obat bebas terbatas dan obat bebas untuk dijual secara eceran.

Industri farmasi menjadi lahan bisnis yang menguntungkan melihat banyaknya permintaan obat. Terbukti menurut data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia tercatat bahwa tahun 2019 apotek di Indonesia berjumlah 26.658 unit dengan populasi tertinggi terdapat di Provinsi Jawa Barat dengan jumlah 4.298 (Kemkes.go.id, diakses tahun 2021). Informasi tersebut menunjukkan bahwa sektor penyedia jasa layanan apotek berkembang sehingga meningkatkan persaingan antar apotek. Perkembangan swamedikasi yang cukup signifikan juga mempengaruhi perkembangan toko obat, di mana hal ini akan menjadi ancaman dalam industri farmasi.

Tingkat persaingan antar apotek terjadi juga di wilayah Cigombong. Terdapat beberapa apotek dan toko obat yang beroperasi di wilayah Cigombong, salah satunya adalah Apotek Godek yang berdiri dari tahun 1987. Apotek godek adalah bisnis yang bergerak di bidang farmasi dan sudah berhasil menarik konsumen. Berikut ini adalah beberapa apotik dan toko obat yang dapat menjadi pesaing bagi Apotik Godek yang terlihat pada tabel 1.1:

Tabel 1.1 Daftar Apotek dan Toko Obat  
Wilayah Cigombong tahun 2021

Toko obat	Apotek
Toko Ifan	Lido Farma
Toko H. Saman	Apotek Syifa
Toko H. Kiki	Apotek Detya
Toko H. Dedeh	Apotek Godek

Sumber: survey peneliti,2021

Tabel 1.1 menunjukkan di wilayah Cigombong terdapat 4 apotik dan 4 toko obat yang beroperasi, sehingga persaingan pun tidak bisa dihindari lagi. Apotek Godek harus melakukan strategi pemasaran yang tepat agar bisa memenangkan persaingan. Berdirinya beberapa apotek dan toko obat yang berlokasi berdekatan dengan Apotek Godek membuat hasil penjualan mengalami penurunan. Hal ini juga diperkuat dengan terjadinya penurunan omset pendapatan per tahun pada Apotek Godek. Berikut ini adalah tabel pendapatan apotek Godek dalam 4 tahun terakhir.

Tabel. 1.2 Tabel Omset Pada Apotek Godek

Tahun	Omset	Peningkatan/ penurunan (%)
2017	1.788.500.000	-
2018	2.004.000.000	+12,05
2019	1.861.500.000	-7,11
2020	1.314.000.000	-29,4

Sumber: Survey peneliti, 2021

Berdasarkan data di atas menunjukkan omset yang diperoleh apotek Godek mengalami penurunan pada tahun 2019 dan 2020. Penurunan tersebut membuat Apotek Godek tidak dapat mengungguli pesaingnya. Berikut ini adalah tabel untuk melihat perbandingan hasil penjualan di tiap apotek dan toko obat yang terdapat di Cigombong pada tahun 2020.

Tabel 1.3 Tabel Perbandingan Omset Apotek dan Toko Obat Di Wilayah Cigombong Pada Tahun 2020

Nama	Omset (Rp)
Toko Ifan	2.920.000.000
Toko H. Kiki	2.847.000.000
Toko H. Dedeh	2.520.000.000
Apotek Syifa	2.034.500.000
Toko H. Saman	1.825.000.000
Apotek Godek	1.314.000.000
Lido Farma	1.005.700.000
Apotek Detya	799.000.000

Sumber: survey peneliti, 2021

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa Apotek Godek tidak dapat menungguli pesaingnya, toko obat Ifan yang baru berdiri 2 tahun dan Apotek Syifa yang telah berdiri 5 tahun berhasil menungguli Apotek Godek yang sudah memulai bisnis nya selama 34 tahun. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan menurunnya omset diantaranya adalah persaingan. Selain apotek lain toko obat sendiri merupakan ancaman besar dalam persaingan di industri farmasi, persepsi masyarakat yang lebih memilih membeli obat di toko obat karena harga cenderung lebih rendah dan lebih praktis untuk mendapatkan obat tanpa menggunakan resep dari dokter. Faktor lain dari penurunan omset ini terjadi karena kurangnya promosi yang dilakukan oleh Apotek Godek, jika tidak segera dibenahi penurunan ini akan terus berlanjut pada tahun-tahun berikutnya dan akan merugikan perusahaan.

Perusahaan selalu menginginkan posisi yang menguntungkan bagi perusahaannya dan memenangkan persaingan. Strategi pemasaran harus mempertimbangkan tidak hanya keinginan konsumen sasaran tetapi juga strategi pesaing oleh karena itu perusahaan perlu mengembangkan strategi pemasaran bersaing yang secara kuat menepatkan perusahaan melawan pesaing dan memberikan perusahaan keunggulan bersaing setinggi mungkin. (Sunarto, 2003)

Daya saing perusahaan harus diciptakan dan setiap perusahaan dituntut untuk melaksanakan peningkatan efektivitas dalam proses produksi, sehingga perusahaan mampu unggul di dalam bidang tertentu dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang sejenis. (Sakti, 2012) Apotek Godek tidak memiliki kemampuan untuk bersaing dipasar pada industri yang sama. Ketatnya persaingan menyebabkan perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan dengan cara menerapkan strategi pemasaran yang tepat sehingga dapat melaksanakan serta mewujudkan tujuan-tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Masalah yang dihadapi oleh pengelola Apotek dalam rangka meningkatkan daya saing usahanya adalah belum memiliki strategi- strategi pemasaran yang dipandang efektif untuk mencapai tujuannya, hal tersebut dikarenakan selama ini pihak pengelola belum melakukan kegiatan promosi secara efektif, dimana promosi dilakukan hanya terbatas pada wilayah disekitar Cigombong dan hanya

mengandalkan promosi *word of mouth* (promosi dari mulut ke mulut). Hal ini tentu saja menjadi sebuah permasalahan yang harus dihadapi dan segera diantisipasi mengingat kebutuhan masyarakat akan obat-obatan terus meningkat dan persaingan yang semakin tinggi harus segera disadari oleh Apotek Godek untuk bisa mengantisipasi lebih dini permasalahan yang akan datang.

Penentuan strategi pemasaran harus didasarkan atas analisa lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan melalui analisa peluang dan ancaman perusahaan, serta analisa kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan dari lingkungannya (Nuary, 2016). Strategi pemasaran merupakan sesuatu yang sangat penting bagi setiap perusahaan, sesuatu yang penting umumnya tidak mudah dirumuskan dan dilaksanakan. Dibutuhkan serangkaian analisis yang mendalam untuk mengurangi ketidakpastian atau resiko yang mungkin dihadapi dari masing-masing strategi yang akan diterapkan (Uswara, 2013)

Apotek Godek dalam mengembangkan usahanya perlu melakukan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi eksternal dan internal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dan sumber daya yang ada. Pentingnya strategi adalah merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang dan terus-menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang dihadapi oleh para pesaing di masa depan.

Perencanaan strategi yang baik akan membawa pengaruh positif kepada pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat dan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungan. Suatu strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan prakiraan terhadap perubahan lingkungan secara tepat dan cepat, sehingga Apotek Godek dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan secara lebih dini.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Strategi Pemasaran untuk meningkatkan daya saing pada Apotek Godek**".

## **1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

1. Banyaknya apotek dan toko obat yang berdiri di wilayah Cigombong membuat Apotek Godek mengalami penurunan jumlah pendapatan pada tahun 2019-2020.
2. Pada tahun 2020 terdapat perbandingan jumlah pendapatan di setiap apotek dan toko obat yang ada di wilayah Cigombong dan Apotek Godek tidak dapat mengungguli pesaingnya.

### **1.2.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah di atas maka peneliti dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor-faktor lingkungan eksternal dari Apotek Godek?
2. Bagaimana faktor-faktor lingkungan internal dari Apotek Godek?
3. Bagaimana formulasi strategi pemasaran pada Apotek Godek untuk meningkatkan daya saing?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk menganalisis faktor eksternal dan internal Apotek Godek sehingga permasalahan yang ada diharapkan dapat diselesaikan atau terpecahkan.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal pada Apotek Godek
2. Untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal pada Apotek Godek.
3. Untuk memformulasikan strategi pemasaran pada Apotek Godek untuk meningkatkan daya saing.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan akan memberikan beberapa kegunaan atau manfaat, antara lain:

1. Kegunaan Teoritik  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan dalam pengaplikasian teori yang telah diperoleh dalam dunia nyata mengenai manajemen pemasaran.
2. Kegunaan praktik  
Kegunaan praktik yaitu, untuk membantu memecahkan masalah dan mengantisipasi masalah yang ada pada lokasi yang diteliti, yang dapat berguna bagi pengambilan keputusan manajemen dan usaha oleh Apotek Godek dan pihak eksternal yang terkait.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Pemasaran**

##### **2.1.1 Pemasaran**

Pemasaran menurut Stanton (2012) adalah seluruh dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen. Menurut Kotler (2015), pemasaran (*marketing*) adalah suatu kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka dengan melalui proses pertukaran.

Mullins (2013), *marketing is a social process involving the activities necessary to enable individuals and organizations to obtain what they need and want through exchange with others and to develop ongoing exchange relationships*. Definisi tersebut mengartikan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan yang diperlukan mengaktifkan individuals dan organisasi untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui bertukar dengan lain dan mengembangkan hubungan bertukar berkelanjutan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pemasaran merupakan kegiatan mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial. Pemasaran digunakan konsumen untuk memenuhi kebutuhan, sedangkan bagi perusahaan membantu suatu organisasi menginformasikan produknya kepada masyarakat agar masyarakat mengerti dalam menggunakan produk dari perusahaan tersebut.

##### **2.1.2 Konsep Pemasaran**

Menurut Assauri (2017) bahwa konsep pemasaran adalah suatu falsafah manajemen dalam bidang pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan dan keinginan konsumen dengan didukung oleh kegiatan pemasaran terpadu yang diarahkan untuk memberikan kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Adapun konsep dasar pemasaran menurut Sunyoto (2015), konsep dasar pemasaran ada dua: kebutuhan manusia, dimana kebutuhan manusia adalah keadaan seperti perasaan kehilangan dalam diri seseorang. Kebutuhan manusia itu luas dan kompleks yang meliputi kebutuhan dasar, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. keinginan manusia (*human want*) adalah bentuk yang berasal dari keutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan pribadi seseorang.

Kotler & Amstrong (2017) menyatakan bahwa terdapat lima konsep pemasaran yang sering dijadikan rujukan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan pemasarannya, yaitu:

1. Produksi, konsep produksi adalah konsep bisnis tertua dimana konsumen akan lebih menyukai produk yang tersedia secara luas dengan harga yang terjangkau.
2. Produk, konsumen akan menyukai produk yang menawarkan fitur mutu yang terbaik. Konsep ini menunjukkan bahwa konsumen sangat berpengaruh dalam penciptaan produk.
3. Penjualan, para konsumen dan perusahaan bisnis jika tidak teratur melakukan penjualan maka, konsumen umumnya menunjukkan keengganan atau penolakan untuk membeli.
4. Pemasaran, konsep ini menegaskan bahwa kunci untuk mencapai sasaran organisasi adalah perusahaan harus lebih efektif dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengomunikasikan nilai konsumen kepada sasaran pasar yang dipilih.
5. Pemasaran berorientasi masyarakat, konsep ini menegaskan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien.

Pendapat beberapa ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa konsep pemasaran adalah falsafah manajemen untuk melakukan kegiatan pemasaran terpadu yang di dasari pada keinginan dan kebutuhan manusia untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

## **2.2 Manajemen Strategi**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi**

Menurut David (2017) Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai “seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

Ahli lain mengemukakan manajemen strategi seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2014), manajemen strategik adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini adalah tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar - perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian.

Menurut Mulyadi (2014) manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan.

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional untuk mengembangkan strategi organisasi dan membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.

### 2.2.2 Aspek-Aspek Manajemen strategi

Menurut Sukanto (2014), aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, penentuan tujuan-tujuan, menciptakan strategi, mengimplementasikan dan melaksanakan strategi, serta menilai kinerja dan melaksanakan penyesuaian-penyesuaian serta tindakan korektif. Sedangkan menurut Ramlan (2017), aspek manajemen strategi terdiri dari:

- 1) Menentukan misi organisasi Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada. Ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.
- 2) Menentukan tujuan organisasi Apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang
- 3) Menentukan strategi Intent (visi)
- 4) *Stretch*: menciptakan aspirasi dan ambisi, yang dalam keadaan normal tidak mungkin.
- 5) *Foresight*: prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecendrungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan, dan sebagainya.
- 6) *Leverage*: bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.
- 7) Merumuskan strategi Kemana sesungguhnya perusahaan hendak diarahkan? Ke arah mana perusahaan bergerak sekarang ini? Faktor-faktor lingkungan apa yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini? Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?
- 8) Implementasi dan pelaksanaan strategi
- 9) Evaluasi hasil dan pengendalian strategi pengendalian adalah tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana. Langkah umum pengendalian antara lain: Mengukur kinerja organisasi, membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada dan melakukan tindakan koreksi.

Aspek-aspek pemasaran yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan aspek-aspek manajemen strategi antara lain pengungkapan visi dan misi badan usaha, menentukan tujuan organisasi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi hasil dan melakukan pengendalian strategi pengendalian.

### **2.2.3 Proses Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategi merupakan suatu kebijakan yang digunakan oleh perusahaan dalam merumuskan sasaran, kebijakan dan keputusan dalam pengambilan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Proses manajemen strategi dan penilaian strategi dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi (David, 2012). Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternative dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Manajer yang baik mempunyai perspektif yang tepat untuk memenuhi sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi mereka mempunyai otoritas untuk mengerahkan sumber daya yang perlu bagi implementasi dan penerapannya.

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategis. Menerapkan berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan sosial.

Penilaian strategi adalah tahapan terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus mengetahui ketika strategi tidak berjalan dengan baik. Penilaian strategi atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi dimasa yang akan datang karena berbagai macam faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah peninjauan ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.

### **2.2.4 Pengertian Strategi Pemasaran**

Menurut David (2013) strategi pemasaran merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk membantu Manajemen menciptakan, mengubah atau memepertahankan sebuah strategi bisnis dan untuk menciptakan visi strategis. Visi strategis adalah proyeksi dari sebuah strategi di masa depan atau seperangkat strategi yang akan memberikan arahan dan tujuan bagi strategi dan kegiatan yang

bersifat sementara serta dapat menginspirasi mereka yang ada dalam organisasi dengan memberikan sebuah tujuan yang sepadan dan membanggakan.

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar sasaran tertentu (Tjiptono, 2010). Menurut Porter (2010) Strategi pemasaran adalah cara yang ditempuh perusahaan untuk merealisasikan misi, tujuan, sasaran yang telah ditentukan dengan cara menjaga dan mengupayakan adanya keserasian antara berbagai tujuan yang ingin dicapai, kemampuan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar produknya.

Strategi pemasaran dibutuhkan oleh perusahaan untuk memantau kondisi lingkungan baik eksternal perusahaan maupun internal perusahaan. Situasi ini perlu dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah di rancang oleh perusahaan. Mengembangkan strategi bisnis yang benar adalah sebuah sasaran yang mendasar, tetapi hal tersebut bukanlah akhir dari cerita. Strategi bisnis yang berhasil dikembangkan, berikut adalah tugas-tugas yang menanti setelahnya :

1. Tugas untuk secara terus menerus menantang strategi yang bertujuan memastikan bahwa strategi itu tetap relevan dengan pasar yang berubah dan responsif terhadap peluang yang muncul.
2. Memastikan bahwa organisasi mengembangkan dan mempertahankan kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk membuat strategi menjadi berhasil.
3. Menerapkan strategi dengan energi dan fokus penerapan yang buruk dari strategi yang terbaik akan menjadi sebuah kegagalan (atau lebih buruk lagi, menghancurkan perusahaan).

### **2.2.5 Jenis-jenis Strategi**

Menurut David (2011) ada 4 jenis strategi perusahaan, yaitu:

1. Strategi Integrasi  
Strategi integrasi dibagi 3 yaitu:
  - 1) Integrasi ke Depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan contohnya dengan cara membangun situs web secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen. Cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewartalabaan (*franchising*). Bisnis memanfaatkan pewartalabaan untuk mendistribusikan produk atau jasa mereka. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewartalabaan karena biaya dan peluang yang muncul

disebar dikalangan banyak individu. Enam pedoman integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika distributor organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
- b) Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
- c) Ketika sebuah organisasi berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat, ini menjadi fakta karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi industri dasarnya.
- d) Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.
- e) Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
- f) Ketika distributor atau peritel yang ada saat memiliki margin laba yang tinggi, situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harga secara kompetitif melalui integrasi ke depan.

## 2) Intergrasi ke Belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

Tujuh pedoman integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi efektif:

- a) Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi mahal atau tidak dapat diandalkan atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakitan atau bahan mentah.
- b) Ketika pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
- c) Ketika industri bersaing disebuah industri yang berkembang pesat, ini merupakan faktor karena strategi jenis integratif mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
- d) Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
- e) Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting, ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.

- f) Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi yang menunjukkan bahwa bisnis pemasok produk atau jasa disuatu industri layak untuk dikembangkan.
- g) Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat.

### 3) Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategi adalah meningkatkan pemakaian integrasi horizontal sebagai pertumbuhan, dengan menggunakan merger, akuisisi, dan pengembalian (*take over*). Diantara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomu serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi. Lima pedoman integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistic disuatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
- b) Ketika organisasi bersaing disebuah industri yang berkembang.
- c) Ketika meningkatnya skala ekonomu memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
- d) Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
- e) Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial atau kebutuhan sumber daya tertentu yang dimiliki sebuah organisasi.

## 2. Strategi Intensif

### 1) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang ada dipasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipat gandaan upaya-upaya pemasaran. Lima pedoman penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
- b) Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
- c) Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.

- d) Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan dan pemasaran secara historis tinggi.
- e) Ketika meningkatkan skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

## 2) Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar meliputi produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah geografis yang baru. Enam pedoman pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- b) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- c) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
- d) Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
- e) Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
- f) Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

## 3) Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima pedoman pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada ditahap kematangan dari siklus hidup produk, gagasannya disini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- b) Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- c) Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga bagus.
- d) Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
- e) Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan sangat kuat.

## 3. Strategi Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi pertumbuhan yang melibatkan penambahan produk, layanan, dan pasar, ke bisnis inti perusahaan.

### 1) Diversifikasi Konsentris

Diversifikasi terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Enam pedoman diversifikasi konsentris dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan yang pertumbuhannya lambat.
- b) Ketika menambah produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
- c) Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- d) Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini diperusahaan.
- e) Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap dari siklus hidup produk.
- f) Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

### 2) Diversifikasi Horizontal

Diversifikasi tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Sepuluh pedoman diversifikasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika pendanaan dari produk atau jasa saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
- b) Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- c) Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
- d) Ketika aksi antitrust dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.
- e) Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- f) Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- g) Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
- h) Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
- i) Ketika organisasi baru memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- j) Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisi dan mengakuisisi.

#### 4. Strategi Defensif

##### 1) Penciutan

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelempokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk memperbaiki penjualan dan laba yang menurun. Penciutan bisa melibatkan penjualan lahan dan bangunan untuk mendapatkan kas yang dibutuhkan memangkas lini produk menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang langsung mengotomatiskan proses. Mengurangi jumlah karyawan dan membangun sistem pengendalian beban. Lima pedoman penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- b) Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- c) Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefesiensian profitabilitas yang rendah, semangat kerja yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- d) Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu, itu artinya ketika manajer strategis organisasi telah gagal menjalankan tugasnya.
- e) Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

##### 2) Divestasi

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Enam pedoman divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- b) Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- c) Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- d) Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain, ini bisa merupakan akibat dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.

- e) Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
  - f) Ketika tindakan antitrust pemerintah mengancam sebuah organisasi.
- 3) Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Tiga pedoman likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang efektif:

- a) Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
- b) Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
- c) Ketika pemegang saham perusahaan dapat menimbulkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

## **2.2.6 Tujuan Manajemen Pemasaran Strategis**

Berikut tujuan manajemen pemasaran strategis menurut David (2012) yaitu :

1. Mengedepankan pertimbangan dari pilihan strategis.
2. Membantu sebuah bisnis untuk bisa mengatasi perubahan.
3. Mendorong sebuah pandangan yang jauh.
4. Membuat keputusan pengalokasian sumber daya menjadi nyata.
5. Membantu analisis strategis dan pengambilan keputusan.
6. Memberikan sebuah manajemen strategis dan sistem kendali.
7. Memberikan sistem komunikasi dan koordinasi horizontal dan vertikal.

## **2.3 Analisis Strategi**

### **2.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis eksternal adalah sebuah latihan dalam berfikir kreatif. Faktanya, terlalu sedikit usaha yang sering kali ditujukan untuk mengembangkan pilihan strategis baru dan terlalu banyak usaha yang diarahkan untuk mengatasi permasalahan operasional. Pentingnya berfikir kreatif dianggap perspektif yang berbeda, dan hal itu adalah apa yang dilakukan oleh sebuah analisis eksternal.

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber

daya dengan perusahaan. (David, 2015). Menurut David (2017) beberapa tujuan dari analisis lingkungan eksternal yaitu:

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal.
2. Memungkinkan organisasi untuk mengembangkan misi yang jelas.
3. Mendesain strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang.
4. Mengembangkan kebijakan dalam meraih tujuan tahunan.

Kotler membagi lingkungan eksternal menjadi dua macam, yaitu lingkungan eksternal makro (tidak langsung) dan lingkungan eksternal mikro (langsung) dijelaskan sebagai berikut :

#### a) Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut David (2015) lingkungan eksternal makro terdiri dari :

##### 1. Sosial Demografi

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, seperti populasi, bauran usia populasi, jenis kelamin, pasar etnis, kelompok terdidik, pola rumah tangga, penghasilan, perubahan geografis dan populasi.

##### 2. Teknologi (*technological*)

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Adanya teknologi diharapkan perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.

##### 3. Ekonomi (*economics*)

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi seperti terjadi di China, akan memberikan peluang bagi perusahaan-perusahaan manufaktur yang berada di negara tersebut untuk mengalami pertumbuhan sejalan dengan efek pengganda (*multiplier effect*) yang tercipta akibat meningkatnya investasi dinegara tersebut.

##### 4. Lingkungan (*Environmental*)

Secara alamiah, bumi telah memiliki gas rumah kaca di lapisan stratosfernya. Keberadaan gas rumah kaca tersebut bertujuan untuk membuat bumi menjadi lebih hangat sehingga memungkinkan bumi ini untuk dapat dihuni manusia. Tetapi aktivitas industri, rumah tangga, maupun penggunaan bahan bakar

minyak untuk menjalankan kendaraan selama satu abad belakangan telah mengakibatkan penambahan konsentrasi gas rumah kaca di udara yang menjadi pemicu terjadinya pemanasan global. Munculnya isu-isu lingkungan yang semakin intens saat ini telah memunculkan sejumlah ancaman dan peluang bagi perusahaan.

#### 5. Politik (*Political*)

Terjaganya stabilitas disuatu negara akan memungkinkan perusahaan menjalankan usahanya dengan optimal. Faktor stabilitas politik merupakan salah satu pertimbangan penting dalam manajemen. Berbagai perusahaan multinasional juga menggunakan pertimbangan *country risk* sebagai salah satu pertimbangan untuk melakukan investasi disuatu negara.

#### 6. Legal

Selain faktor stabilitas politik, faktor lain yang sangat diperhitungkan perusahaan pada saat melakukan aktivitas bisnis adalah adanya kepastian hukum yang dapat melindungi kegiatan bisnis.

#### b) Lingkungan Mikro

Setiap perusahaan harus mampu menganalisis setiap lingkungan industrinya. Analisis situasi ini berguna untuk mengetahui apa saja ancaman yang berada disekitar lingkungan industri dan juga mengetahui bagaimana kondisi lingkungan pesaing perusahaan dalam proses melakukan strategi pemasarannya. Analisis lingkungan mikro yang digunakan yaitu menggunakan lima kekuatan persaingan dalam industri (Porter, 2015), yaitu sebagai berikut:

##### 1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Bila perusahaan dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, maka intensitas persaingan akan semakin meningkat. Dibalik sejumlah hambatan untuk masuk, perusahaan baru sering kali hadir dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang lebih berkompeten. Ketika ancaman pendatang baru kuat, perusahaan yang telah ada terlebih dahulu di industri cenderung mempertahankan posisi mereka dan mengambil tindakan *defensif*.

##### 2. Ancaman Produk Substitusi

Kompetisi yang semakin ketat, maka para produsen berlomba untuk mencari produk substitusi. Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan biaya pengubahan konsumen menurun. Eksekutif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti, yaitu mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kekuatan bersaing dari produk substitusi paling baik diukur dengan pemantauan ke

dalam pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

### 3. Persaingan antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Persaingan antar industri terjadi karena adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Strategi perusahaan dapat berhasil jika mereka memiliki keunggulan bersaing yang kuat. Apabila ada gerakan dari suatu perusahaan, pesaing-pesaingnya akan melakukan reaksi untuk menandinginya. Intensitas bersaing cenderung bertambah saat jumlah pesaing juga bertambah dan juga konsumen dapat berpindah merek dengan cepat karena persaingan yang kuat.

### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

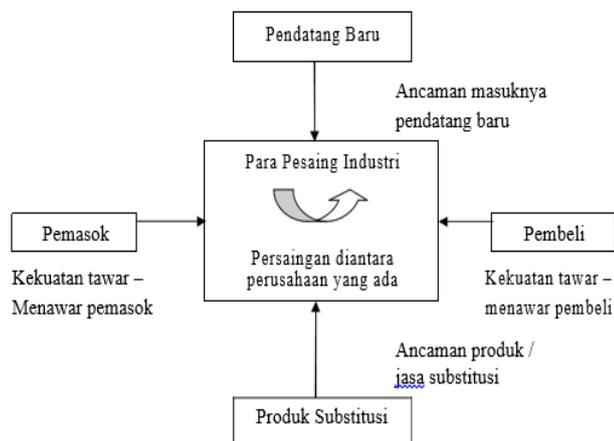
Terdapat perbedaan pandangan dimana tujuan utama perusahaan adalah menghasilkan keuntungan. Disisi lain konsumen ingin mendapatkan produk dengan harga yang serendah mungkin dimana perusahaan harus menekan biaya produksi. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Daya tawar pembeli akan semakin tinggi apabila produk yang dibeli adalah produk yang tidak terdiferensiasi. Pembeli dapat memiliki daya tawar yang tinggi dalam kondisi berikut:

- a. Pembeli dapat dengan mudah beralih ke merek lain.
- b. Pembeli memiliki tempat yang penting bagi perusahaan.
- c. Perusahaan mengalami masalah menurunnya permintaan konsumen.
- d. Pembeli memiliki informasi tentang produk, harga dan biaya perusahaan.
- e. Pembeli memiliki kendali apa dan kapan mereka dapat membeli produk.

### 5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Perusahaan harus berhati-hati menghadapi ancaman pemasok, sering menaikkan harga atau menurunkan mutu produk yang diperlukan industri, terutama pada saat terjadinya kelangkaan produk dipasar. Pemasok akan kuat apabila:

- a. Pemasok dikuasai oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat).
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan bagi industri.
- c. Produk pemasok merupakan bahan penting bagi bisnis pembeli.



Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter (2015)

Menggunakan analisis Model Lima Kekuatan Porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.
2. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Kondisi tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

### 2.3.2 Tujuan Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2017) beberapa tujuan dari analisis lingkungan eksternal yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal.
2. Memungkinkan organisasi untuk mengembangkan misi yang jelas.
3. Mendesain strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang.
4. Mengembangkan kebijakan dalam meraih tujuan tahunan.

### 2.3.3 Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Menurut David (2011) matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE, yaitu :

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan nilai setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus.
4. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 2.1 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor bobot
	Peluang			
1	...			
2	...			
3	...			
4	...			
5	...			
	Ancaman			
1	...			
2	...			
3	...			
4	...			
5	...			
	Total	1,00		

Sumber : David (2015)

Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam Matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang untuk perusahaan adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5. Skor tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada pada industri. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan dan meminimalisis potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal

### 2.3.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal terhadap bisnis akan membantu ahli strategi menjawab pertanyaan-pertanyaan ini. Eksplorasi ini sama alam ruang lingkup analisis

kompetitor atau kelompok strategis, tetapi jauh lebih kaya dan lebih mendalam karena pentingnya strategi dan lebih banyak informasi yang tersedia.

David (2011) mengatakan bahwa analisis lingkungan internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi, dan evaluasi tentang operasi perusahaan. Analisis internal berguna untuk mengetahui aspek kekuatan dan kelemahan yang merupakan faktor – faktor penentu keberhasilan (*critical Success Factors*).

Tujuan analisis lingkungan internal adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Menurut David (2015), analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan, yaitu:

#### 1. Manajemen

Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

#### 2. Pemasaran

Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian, dan analisis kesempatan. Dengan adanya fungsi tersebut membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

#### 3. Keuangan Atau Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.

#### 4. Produksi Atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Menurut Schroeder (2011) menyatakan bahwa manajemen produksi dan operasi terdiri dari lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan,

angkatan kerja, dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dan operasi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Melihat adanya analisis internal perusahaan, maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Perusahaan memiliki kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan miliki tidak ada pada perusahaan lain. Sementara dengan kelemahan kita mampu menganalisis kelemahan dan segera memperbaiki dengan tujuan kelemahan tersebut segera teratasi dan membuat kelemahan perusahaan semakin kecil.

### 2.3.5 Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Menurut David (2015) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi internal perusahaan. Adapun aspek fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. Tahapan kerja untuk menganalisis matriks IFE yaitu buat daftar faktor-faktor internal utama. Daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahannya.

1. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
2. Tentukan nilai setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus.
3. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
4. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Tabel 2.2 Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	...			
2	...			
3				
4				
5				
	Kelemahan			
1	...			
2	...			
3				
4				
5				
	Total	1,00		

Sumber : David (2015)

Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar terendah 1,0 hingga tinggi sebesar 4,0 dengan skor rata-rata 2,5. Total skor dibawah 2,5 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal sementara, sementara skor diatas 2,5 menunjukkan organisasi memiliki posisi internal yang kuat.

### 2.3.6 Analisis SWOT

Teknik untuk merumuskan strategi dapat menggunakan matriks SWOT yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternative strategi, yaitu matching antara kekuatan dan peluang (SO strategi), kekuatan dan ancaman (SW strategi), kelemahan dengan peluang (WO strategi) serta kelemahan dengan ancaman (WT strategi).

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)* menurut David (2015), merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

#### 1. Strategi *Strengths-Opportunities/SO* (kekuatan-peluang)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Strategi SO dilakukan apabila perusahaan memiliki kekuatan dan kesempatan masa depan yang baik dengan melakukan strategi ekspansi melalui program diversifikasi horizontal (perluasan program atau pelayanan melalui pembentukan kemampuan baru) atau program diversifikasi konsentrik (pengembangan program atau pelayanan baru bagi customer dengan bertumpu pada kemampuan yang telah dimiliki), strategi lain yang dapat dilakukan yaitu strategi integrasi ke depan, strategi integrasi horizontal, strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk.

#### 2. Strategi *Weakness-Opportunities/WO* (kelemahan-peluang)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Strategi ini diterapkan apabila keadaan perusahaan lemah namun peluangnya di masa mendatang masih baik, sehingga melalui berbagai upaya penajaman program, optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, peningkatan manajemen, dan perbaikan sarana, peluang tersebut dapat dimanfaatkan untuk memperbaiki posisinya dengan melakukan strategi konsolidasi, strategi penciutan dan strategi diversifikasi konsentris.

3. Strategi *Strengths-Threats*/ST (kekuatan-ancaman)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Strategi ST dilakukan apabila perusahaan memiliki kekuatan yang lebih baik namun lini usahanya terancam, sehingga harus mencari peluang-peluang baru untuk mempertahankan atau memperbaiki posisinya dengan melakukan strategi diversifikasi, strategi diversifikasi konsentrik, strategi integrasi ke belakang dan penetrasi pasar.

4. Strategi *Weaknesses-Threats*/WT (kelemahan-ancaman)

Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Strategi WT dilakukan apabila keadaan organisasi lemah serta kurang memiliki peluang, sehingga untuk menanggulangnya misi, kebijakan, sumber daya, organisasi, manajemen, modal dan berbagai aspek lain harus ditinjau dan ditata kembali dengan melakukan strategi restrukturisasi, strategi pelepasan (menjual divisi atau bagian organisasi) dan strategi likuidasi (dengan menjual aset perusahaan).

Tabel 2.3 Matriks  
*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

	Kekuatan ( <i>Strengths-S</i> )	Kelemahan ( <i>Weaknesses-W</i> )
Peluang ( <i>Opportunities-O</i> )	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman ( <i>Threats-T</i> )	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : David (2015)

### 2.3.7 Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

		Kuat (4,00-3,00) 4,0	Rata-rata (3,00-2,99) 3,0	Lemah (2,99-1,00) 2,0	1,0
SKOR TERTIMBANG TOTAL EFE	Tinggi (4,00-3,00) 3,0	I <i>Growth and Build</i>	II <i>Growth and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>	
	Sedang (3,00-2,99) 2,0	IV <i>Growth and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest or Divest</i>	
	Rendah (2,99-1,00) 1,0	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest or Divest</i>	IX <i>Harvest or Divest</i>	

Sumber : Fred R. David, 2015

Gambar 2.2 Penyusunan Matriks IE

Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu :

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*).
2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat.

Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0-1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

Tujuan penggunaan matriks internal-eksternal (IE) ini untuk mengetahui dimana posisi perusahaan berada, setelah perusahaan mengetahui posisinya berada dimana, maka matriks IE membantu perusahaan untuk memilih strategi mana yang cocok untuk digunakan.

## **2.4 Daya Saing**

### **2.4.1 Pengertian Daya Saing**

Menurut Frinces (2011), daya saing adalah hasil dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki dan nilai lebih oleh sebuah perusahaan untuk menghasilkan sesuatu, baik berupa jasa atau barang. Keunggulan berasal dari proses kerja yang dilakukan dengan kualitas yang baik dan konsep manajemen profesional diiringi dengan kontribusi sumber daya terbaik seperti bahan baku, kepemimpinan, keuangan yang cukup, SDM dan dukungan dari teknologi yang canggih.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 tentang standar proses, mendefinisikan daya saing merupakan kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Menurut Pitoyo (2018) daya saing pada sebuah perusahaan merupakan kemampuan mempertahankan posisi pasar dalam memenuhi suplai produk dengan tepat waktu dan harga kompetitif secara fleksibel untuk merespon perubahan dari permintaan secara cepat dan melalui diferensiasi produk sukses dengan meningkatkan kapasitas inovasi dan pemasaran yang efektif.

Menurut Faizul (2019), hal-hal yang memperkuat posisi organisasi/perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan memperkokoh posisi pasarnya.
- 2) Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya.
- 3) Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti.
- 4) Kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan.

Pendapat para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa daya saing adalah kemampuan dari seseorang atau kelompok untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan dengan yang lainnya.

## 2.5 Keunggulan Bersaing

Menurut Amirullah (2015) keunggulan kompetitif diperoleh jika perusahaan melaksanakan strategi penciptaan nilai secara tidak serentak dengan strategi yang diimplementasikan oleh pesaing yang sekarang ada atau pesaing potensial sedangkan menurut Sunyoto (2015), perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial. Keunggulan bersaing adalah perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa. (Tawas, 2014)

Pendapat beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *Competitive Advantage* adalah suatu kemampuan berinovasi dalam menghasilkan produk sehingga lebih unggul melebihi pesaing. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial.

### 2.5.1 Sumber Keunggulan Bersaing

Menurut Porter (2012) keunggulan bersaing perusahaan bersumber dari tiga hal, yaitu sebagai berikut:

#### 1. *Cost Leadership* (Kepemimpinan biaya)

Pada Strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya paling rendah dibandingkan perusahaan lain dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi (*economies of scale*), penerapan teknologi produksi yang tepat, memiliki akses terhadap bahan baku yang lebih menguntungkan di banding pesaing, dll. Perusahaan akan memperoleh manfaat yang sangat besar dengan adanya keunggulan biaya. Pertama, biaya yang rendah dapat menjadi hambatan masuk (*entry barrier*) bagi pesaing potensial yang ingin memasuki industri yang sama.

#### 2. *Differentiation* (Diferensiasi).

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang dihasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai bagi konsumen. Perusahaan akan memilih beberapa atribut yang di anggap oleh pembeli sebagai atribut yang penting dan perusahaan berupaya untuk menempatkan posisinya secara unik agar dapat memenuhi kebutuhan para pembeli tersebut.

### 3. *Focus* (fokus)

Dalam strategi ini, perusahaan akan memilih satu atau beberapa kelompok segmen dalam suatu industri kemudian mereka akan mengembangkan strategi yang sesuai untuk segmen tersebut yang tidak bisa dilayani dengan baik oleh pesaing lain yang memiliki cakupan pasar yang lebih luas. Melalui optimalisasi strategi ini, perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif pada segmen pasar tertentu meskipun mereka tidak memiliki keunggulan kompetitif dalam industri secara keseluruhan.

## 2.6 Penelitian Sebelumnya Dan Kerangka Penelitian

### 2.6.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.4 Daftar Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Dwi Nurlatief dan Febrianto (2014) Strategi Pemasaran Apotek Farmarin Dalam Menghadapi Persaingan Apotek Kota Malang	Strategi pemasaran	<i>Strengths</i> <i>Weakness</i> <i>Opportunity</i> <i>Threats</i>	EFAS IFAS SWOT	Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Apotek Farmarin perlu mempertahankan dan menambah variasi produk, mempertahankan kebijakan harga, menambah saluran distribusi, meningkatkan kegiatan promosi serta melakukan pembenahan dalam sistem penyampaian jasa. Strategi yang sesuai dengan Apotek Farmarin adalah strategi penetrasi pasar dimana strategi ini nantinya akan menyangkut pembenahan di semua sumber daya perusahaan agar senantiasa dapat bersaing dengan apotek pesaing lain.
2.	Fitriana (2020) Strategi Pemasaran Apotek Kemayoran Farma Di Garuda Sakti Kota Pekanbaru Dalam Menghadapi Persaingan	Strategi Pemasaran	<i>Strengths</i> <i>Weakness</i> <i>Opportunity</i> <i>Threats</i>	Matriks SWOT	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran yang digunakan yaitu strategi harga, produk, dan pelayanan dalam menghadapi persaingan dengan apotek di daerahnya, sehingga apotek Kemayoran Farma dapat mempertahankan usahanya hingga saat ini dan punya tempat di hati para konsumen.

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3.	Prawiades (2015) Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek Di Kota Pekanbaru	Strategi Bersaing	- Strategi Differensiasi - Keunggulan bersaing	Analisis SWOT	Persaingan ini mengakibatkan bisnis apotek berusaha mendapatkan konsumen dengan cara melakukan strategi bersaing dan mempertahankan keunggulannya. Apotek harus untuk selalu menggunakan Strategi Penjualan karena langsung berhadapan dengan konsumen. Hal ini dianggap lebih tepat sasaran sehingga apa yang menjadi tujuan dari Apotek akan mudah dicapai. Dengan demikian Apotek lebih bisa bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama lagi.
4.	Andika Kristian (2018) Analisa Penerimaan Dan Strategi Pemasaran Apotek Herbal Di Kota Bekasi	Strategi Pemasaran	Bauran Pemasaran - Produk - Harga - Tempat - Promosi	IFAS EFAS SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa apotek herbal belum dapat diterima oleh masyarakat di sekitar wilayah kota Bekasi namun terdapat peluang bisnis konsep baru apotek herbal. Strategi pemasaran apotek herbal di sekitar wilayah kota Bekasi yaitu dengan menerapkan sistem promosi apotek herbal melalui penyuluhan, promosi secara gencar melalui iklan di media online dan menyediakan produk obat dan vitamin herbal secara lengkap sesuai jenis penyakit terbanyak di kota Bekasi dengan sediaan dan golongan obat herbal yang tepat.
5.	Ima Nur Wiliana (2007) Penerapan Analisis Swot Untuk Merumuskan Strategi Pemasaran Obat Dispensing (Studi Kasus : Apotek "Setyo Putro" Solo)	Strategi Pemasaran	<i>Strengths</i> <i>Weakness</i> <i>Opportunity</i> <i>Treths</i>	<i>Matriks</i> <i>SWOT</i>	Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) yang dimiliki apotek "Setyo Putro" adalah tingkat harga yang murah, tingkat pelayanan yang baik, lokasi yang cukup strategis, serta cara pembayaran secara tempo, sedangkan kelemahannya ( <i>Weaknesses</i> ) antara lain variasi produk yang kurang lengkap dan kurang bervariasi, kurangnya promosi yang dilakukan, masih minimnya sumber

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					daya yang dimiliki apotek "Setyo Putro". Peluang yang dimiliki apotek "Setyo Putro" adalah kebutuhan konsumen yang semakin hari terus meningkat, tingkat frekuensi pembelian yang tinggi, semakin luas dan terbukanya pasar dagang, tingkat pendidikan konsumen yang tinggi, sedangkan Ancaman (Threats) dari luar adalah masih rendahnya tingkat pendapatan masyarakat, munculnya pesaing baru.
6.	Teguh Prawijaya Sihite Dan E. Kusumadmo (2018) Analisis Strategi Pt K-24 Indonesia Dengan Menggunakan Strategic Audit	Analisis strategi	SWOT Strategi Unit Bisnis.	EFAS, IFAS, SFAS, dan <i>strategi c audit</i>	Hasil EFAS, IFAS, dan SFAS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kelemahan di sisi kebijakan pemerintah dalam mengurus perijinan serta beradaptasi dengan kebijakan pemerintah daerah setempat. Perusahaan saat ini befokus dengan melakukan strategi diferensiasi untuk menambah jumlah gerai Apotek K-24 yang dimiliki perusahaan guna memperkuat keunggulan bersaing perusahaan.
7.	Rahmat Hermawan Dan Lamsah, (2019) Analisis Promosi Dan Harga Dalam Usaha Meningkatkan Penjualan Pada Apotek Lovina Farma Di Banjarmasin	Strategi bauran promosi dan harga	- Strategi promosi - Strategi harga - volume penjualan.	IFE EFE Analisis SWOT	Dari hasil penelitian ditemukan bahwa strategi promosi dan penetapan harga secara simultan mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan terhadap volume penjualan dengan variabel periklanan dan harga yang merupakan variable strategi pemasaran dari pemasaran.
8.	Mohammad Zainudin, Sugiono Dan Syuhada Sufian (2018) Adaptabilitas Lingkungan, Strategi Diferensiasi Dan Strategi Efisiensi Sebagai Upaya Membangun Keunggulan	-Strategi Diferensiasi -Strategi efisiensi -Keunggulan bersaing	-Adaptabilitas lingkungan -Strategi differnsiasi -Keunggulan bersaing -Strategi efisiensi - Kinerja perusahaan	- analisis Structu ral Equati on Model (SEM) uji koefisi en regresi	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa tingkat adaptabilitas yang semakin baik akan meningkatkan kualitas strategi diferensiasi yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dan tingkat adaptabilitas yang semakin baik akan meningkatkan kualitas strategi efisiensi

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Apotek Di Kota Semarang)				yang pada gilirannya akan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan apotek hendaknya memprioritaskan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dibanding dengan apotek-apotek lain yang ada di kota Semarang..
9.	Marlina Rahmi dan Shinta Permatasari (2017) Strategi Pengembangan Usaha Untuk Mengatasi Persaingan (Studi Kasus PT. Kimia Farma Jakarta )	Strategi pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT</li> <li>- SPACE</li> <li>- <i>Prouct life cycle</i></li> </ul>	- Matriks SPAC E Matriks SWOT	Mutu dari produk Obat Generik Berlogo PT. KIMIA FARMA terjamin dan diakui oleh masyarakat dan perusahaan farmasi lainnya, hal ini karena didukung oleh fasilitas produksi yang lengkap. Obat Generik Berlogo tidak mementingkan kemasannya, tetapi yang diutamakan adalah mutu dan khasiatnya. Dalam mempromosikan produk Obat Generik Berlogo menggunakan majalah kesehatan, tenaga lapangan dan kalangan profesional medis Secara umum persaingan produk Obat Generik Berlogo cukup ketat, mengingat konsumen atau masyarakat yang menggunakan produk Obat Generik Berlogo dapat memilih karena semakin banyak produsen lain.
10.	Obe Tridasuki Ponangsera (2013) Strategi Pengembangan Kualitas Pelayanan Melalui Metode Importance Performance Analysis (Studi Empiris Pada Pelanggan Pt. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Yogyakarta)	Strategi pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi bisnis</li> <li>- Kepuasan pelanggan</li> <li>- Kualitas pelayanan</li> </ul>	<i>Importance Performance Analysis (IPA)</i>	Hasil analisis Important Performance Analysis dapat diketahui bahwa masih terdapat indikator-indikator yang berada pada kuadran konsentrasi disini (kuadran A) dan kuadaran prioritas rendah (kuadaran C) sehingga implikasi manajerial akan diprioritaskan pada indikator-indikator tersebut dan merupakan suatu strategi pengembangan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Penelitian terdahulu di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan dengan penelitian ini adalah melakukan penelitian pada industri yang sama yaitu industri farmasi apotek dan menggunakan metode analisis SWOT. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang diteliti dan metode penelitian, di mana penelitian ini meneliti variabel daya saing dan menggunakan analisis dengan matriks IE. Selain itu perbedaan juga terdapat pada indikator untuk analisis SWOT, yang terdapat pada beberapa peneliti terdahulu yaitu penelitian yang dilakukan Nurlatief (2014), Fitriana (2020), dan Wiliana (2007).

### **2.6.2 Kerangka Penelitian**

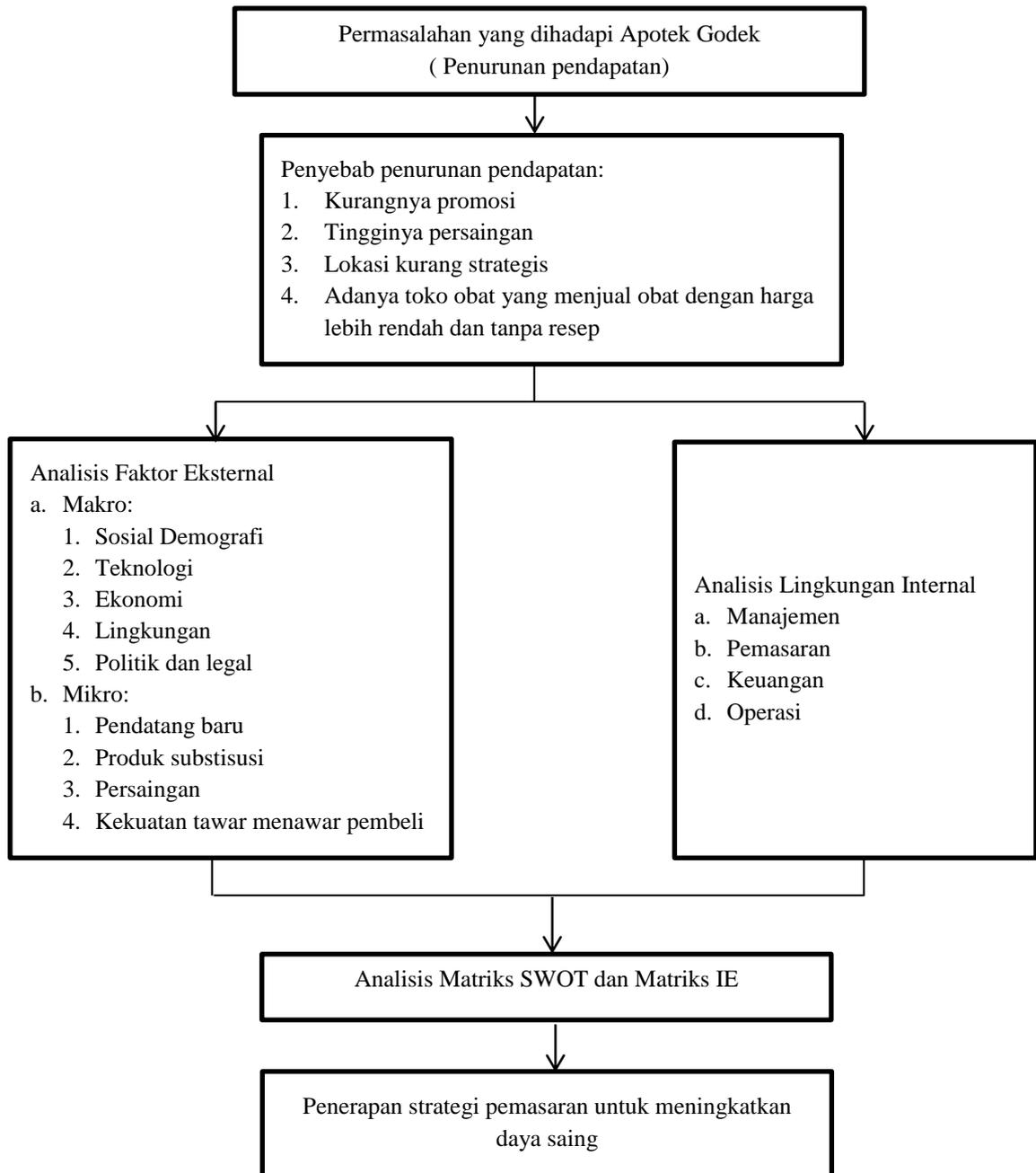
Meningkatnya masyarakat yang melakukan swamedikasi maka kebutuhan obat di lingkungan masyarakat pun mengalami peningkatan. Salah satu sarana untuk menunjang kebutuhan obat adalah apotek. Apotek merupakan sarana pelayanan kesehatan yang berkewajiban untuk menyediakan dan menyalurkan obat dan perbekalan farmasi lainnya yang dibutuhkan oleh masyarakat. Tingginya permintaan obat di tengah masyarakat membuat toko obat juga mengalami perkembangan, dengan melihat prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyak toko yang secara khusus menjual obat-obatan secara bebas dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan harga di apotek pada umumnya. Hal ini menjadikan tingkat persaingan di industri farmasi menjadi tinggi.

Peneliti menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap daya saing Apotek Godek. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan makro dan mikro. Lingkungan makro terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi lingkungan, politik dan legal sedangkan lingkungan mikro terdiri dari pendatang baru, produk substitusi, persaingan, kekuatan tawar menawar pembeli. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan dan produksi atau operasi.

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, maka tahapan selanjutnya melakukan analisis dengan menggunakan matriks *Strengths Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) dan matriks Internal-Eksternal (IE) agar dapat merumuskan alternatif strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing pada Apotek Godek.

Penelitian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Febrianto (2014), Fitriana (2020) dan Wiliana (2007) dengan menggunakan analisis SWOT, membuktikan bahwa strategi pemasaran mempunyai hasil yang baik agar perusahaan dapat mengembangkan usahanya, oleh karena itu penelitian dari segala faktor internal maupun eksternal akan membantu perusahaan untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk mengembangkan usahanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3



Gambar 2.3 Konstelasi Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (eksploratif) dengan menggunakan metode studi kasus yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan menguraikan secara menyeluruh dan diteliti sesuai dengan masalah yang akan dipecahkan, teknik penelitian yang digunakan adalah matriks SWOT dan matriks IE.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, Dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian yang dianalisis adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari Apotek Godek. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi pada Apotek Godek. Lokasi penelitian ini adalah Apotek Godek yang beralamat di JL.Mayjen. HR. Edi Sukma, Watesjaya Kelurahan Cigombong Kecamatan Cigombong Kabupaten Bogor.

#### **3.3 Jenis Dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah jenis data kualitatif dan data kuantitatif yang merupakan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh melalui observasi langsung, wawancara, dan penyebaran kuesioner kepada responden. Data yang dikumpulkan berupa :

- 1) Data internal organisasi yang meliputi visi, misi dan tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia secara kualitatif dan kuantitatif, kegiatan fungsional/organisasi.
- 2) Data eksternal organisasi meliputi keadaan politik, ekonomi, sosial, teknologi, kebijakan pemerintah.

Pengumpulan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang isinya berupa data teori pendukung organisasi. Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data yang diperoleh dari laporan perusahaan atau literature yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan baik data internal organisasi/perusahaan maupun data eksternal.

### 3.4 Operasionalisasi Penelitian

Tabel 3.1 Operasionalisasi Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal	<b>Makro</b>		
		Sosial Demografi	- Pertumbuhan penduduk - Kesadaran masyarakat melakukan swamedikasi	Ordinal
		Teknologi	- Perkembangan teknologi. - Gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik.	Ordinal
		Ekonomi	- Tingginya tingkat persaingan usaha	Ordinal
		Lingkungan	- Rasa aman konsumen saat melakukan transaksi	Ordinal
		Politik dan legal	- Kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat dan alat kesehatan. - Kebijakan distributor mengenai sistem retur obat.	Ordinal
		<b>Mikro</b>		
		Pendatang Baru	- Prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.	Ordinal
		Produk Substitusi	- Adanya toko selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru.	Ordinal
		Persaingan	- Perang harga - Agresifitas memenuhi keinginan konsumen.	Ordinal
	Kekuatan Tawar Menawar pembeli	- Memiliki sistem informasi yang baik - Harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.	Ordinal	
	Faktor Internal	Manajemen	- Pelayanan yang baik terhadap konsumen - Memiliki karyawan yang berpengalaman	Ordinal
		Pemasaran	- Segmentasi pasar yang luas - Promosi yang dilakukan	Ordinal
		Keuangan	- kondisi keuangan Apotek Godek	Ordinal
		Operasi	- Persediaan stok obat dan alat kesehatan	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang dipakai dalam penelitian adalah dengan cara penarikan sampel tidak berpeluang (*non probability sampling*) dengan metode *purposive sampling*, metode penarikan sampel dengan *purposive sampling* adalah

dengan sengaja menentukan responden yang akan diteliti, sebanyak 5 orang responden yang dipilih sebagai sampel yaitu:

1. Pemilik dari Apotek Godek = 1 responden
2. Apoteker dari Apotek Godek = 1 responden
3. Asisten Apoteker dari Apotek Godek = 1 responden
4. Karyawan Umum dari Apotek Godek = 2 responden

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara, yaitu

1. Observasi langsung yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui secara langsung kegiatan pemasaran di Apotek Godek.
2. Wawancara secara langsung terhadap pihak-pihak yang berwenang atau berkepenting di apotek godek.
3. Kuesioner yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang bertujuan untuk mendapatkan data dan informasi mengenai faktor internal dan eksternal dari Apotek Godek.
4. Pengumpulan data sekunder yang dilakukan secara manual dengan memfotocopy buku atau literature atau laporan dari perusahaan dan mengumpulkan data dengan mengunduh (*mendownload*) *media on line internet* berupa data dari media massa cetak atau website resmi perusahaan.

### 3.7 Metode pengolahan/ analisis data

Data dan informasi yang terkumpul diolah dan dianalisis lebih lanjut dengan cara :

#### 1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas dan objektif yang digunakan untuk mendeskripsikan lingkungan makro mikro dan internal mengenai objek penelitian.

#### 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Tahapan proses keputusan dalam matriks ini yaitu:

- 1) Buat daftar faktor-faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman.
- 2) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- 3) Tentukan nilai setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus.
- 4) Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.

- 5) Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 3.2 Identifikasi Faktor Eksternal

No.	Eksternal <i>Strategic Factors</i> (Faktor Strategi Eksternal)	Weight (Bobot)	Rating	Weighted Score (Nilai Tertimbang)
<i>Opportunities</i> (Peluang)				
1.	...			
2.	...			
3.	...			
4.	...			
5.	...			
<i>Threats</i> (Ancaman)				
1.	...			
2.	...			
3.	...			
4.	...			
5.	...			
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		

Sumber: Data diolah, 2021

### 3. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Tahapan Matriks IFE:

- 1) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- 2) Tentukan nilai setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, 4 = sangat bagus.
- 3) Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
- 4) Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Tabel 3.3 Identifikasi Faktor Internal

No.	<i>Internal Strategic Factors</i> (Faktor Strategi Internal)	<i>Weight</i> (Bobot)	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i> (Nilai Tertimbang)
	<i>Strenghts</i> (kekuatan)			
1.	...			
2.	...			
3.	...			
4.	...			
5.	...			
	<i>Weakness</i> (kelemahan)			
1.	...			
2.	...			
3.	...			
4.	...			
5.	...			
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		

#### 4. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

- a. Strategi SO (kekuatan-peluang) strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO.
- b. Strategi WO (kelemahan-peluang) strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- c. Strategi ST (kekuatan-ancaman) melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (kelemahan-ancaman) strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

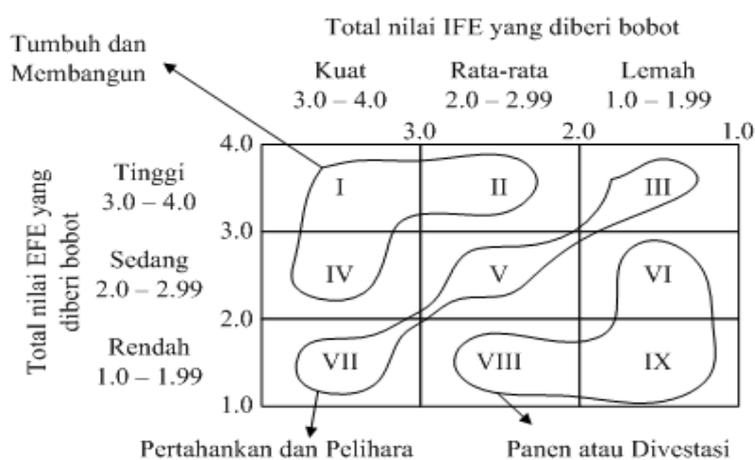
Tabel 3. 4 Strategi SWOT

	Kekuatan ( <i>Strength-S</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness-S</i> )
Peluang ( <i>Opportunities-O</i> )	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman ( <i>Threats-S</i> )	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David, 2020

## 5. Matriks IE

Matriks *Internal-External* (IE) merupakan pemetaan skor matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu *horizontal* dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah rata-rata; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi. Konsep matriks IE dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 3.1 matriks IE

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu:

1. Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini.
2. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

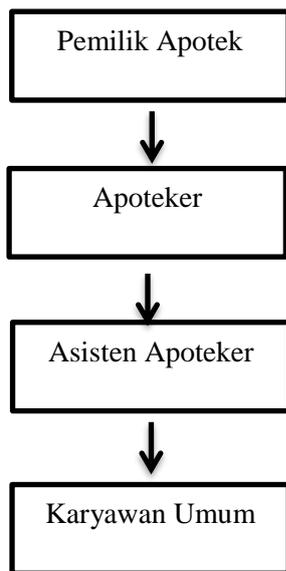
##### **4.1.1 Sejarah dan perkembangan usaha Apotek Godek**

Apotik Godek merupakan perusahaan perseorangan yang bergerak di bidang perdagangan khususnya obat-obatan baik obat bebas maupun obat dengan resep dokter. Apotek Godek bertempat di Jl. Mayjen. HR. Edi Sukma, Watesjaya Kelurahan Cigombong Kecamatan Cigombong Kabupaten Bogor didirikan oleh Bapak Saman selaku pemilik sarana apotek pada tanggal 12 Maret 1987. Apotik ini melayani setiap hari dengan memulai waktu pelayanan dari pukul 08:00 – 19.00.

Pada awalnya Apotek Godek merupakan toko obat kemudian berkembang menjadi apotek seperti sekarang setelah mendapatkan izin dari dinas kesehatan kota Bogor pada tahun 2006. Seperti perusahaan kecil lainnya, perusahaan ini mengalami perkembangan, agar nantinya dapat melayani kebutuhan pelanggan dalam hal pasien yang membutuhkan obat untuk mengobati penyakit yang dideritanya. Bapak Saman dibantu oleh satu orang apoteker, satu orang asisten apoteker dan karyawan dalam menjalankan usahanya. Selain itu Apotik Godek memilih tempat yang strategis sehingga memudahkan akses untuk pembeli.

##### **4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Apotek Godek**

Dalam menjalankan kegiatan perusahaan, salah satu syarat yang harus diperhatikan adanya struktur organisasi yang baik dan tersusun rapi untuk kelancaran operasional perusahaan, untuk itu perlu menjalin kerjasama yang harmonis antara sesama karyawan serta pembagian tugas agar setiap bagian atas personil dalam perusahaan mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Adapun struktur organisasi pada Apotek Godek adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Apotek Godek

Tugas dan fungsi masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan tersebut sebagai berikut :

1. Pemilik Apotek
  - a) Memutuskan dan menentukan kebijakan dalam perusahaan.
  - b) Bertanggung jawab dan mengkoordinir segala aktifitas perusahaan.
  - c) Bertanggung jawab atas kelancaran dan pengembangan perusahaan
  - d) Mengangkat dan memberhentikan karyawan.
2. Apoteker
  - a) Berusaha secara aktif sesuai dengan bidang tugasnya untuk meningkatkan atau mengembangkan hasil usaha apotek, misalnya dengan menghubungi dokter, menawarkan obat baru dll.
  - b) Membina dan memberi petunjuk soal teknis farmasi kepada bawahan, terutama dalam pemberian informasi kepada pasien.
  - c) Memelihara buku harga dan kalkulasi harga obat yang akan dijual sesuai dengan kebijakan harga yang ditentukan.
  - d) Memeriksa kembali resep-resep yang telah dilayani.
3. Asisten apoteker
  - a) Melayani pembelian obat bebas dan obat dengan resep.
  - b) Mencatat dan membuat laporan keluar masuk obat.
  - c) Menyusun resep menurut nomor urut dan tanggal lalu mengelompokkan dan menyimpan resep-resep tersebut.
  - d) Memelihara kebersihan lemari obat.
4. Karyawan umum
  - a) Melayani pembeli.
  - b) Membantu asisten apoteker memelihara lemari obat.
  - c) Mendengarkan keluhan konsumen.

## 4.2 Hasil dan Pembahasan

### 4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal Apotek Godek

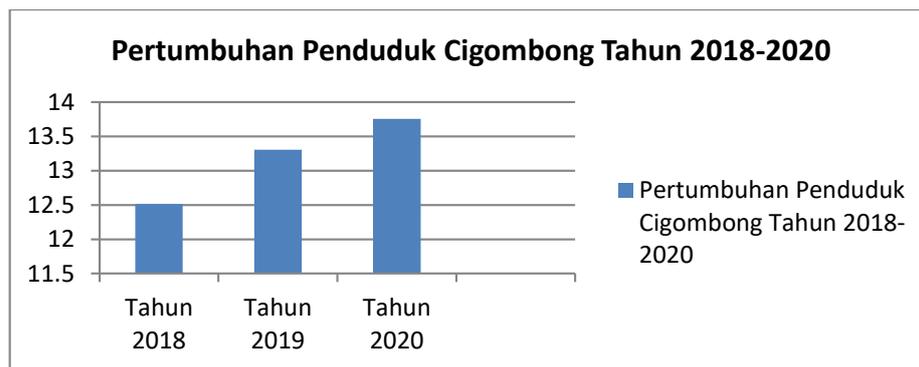
Lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi Apotek Godek. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung untuk mengetahui faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan Apotek Godek. Pengamatan ini dilakukan dengan wawancara kepada pemilik dan para pengurus apotek Godek.

Adapun faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan mikro. Untuk lebih lengkapnya yaitu sebagai berikut:

#### a. Analisis Lingkungan Makro

##### 1. Sosial Demografi

Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi suatu produk ataupun jasa. Pertumbuhan penduduk yang semakin tinggi akan semakin membuka peluang lebih luas, karena bagaimanapun akan terkait dengan seberapa besar suatu produk atau jasa akan bisa diserap oleh pasar.



Sumber: BPS,2021

Gambar 4.2 Pertumbuhan Penduduk Wilayah Cigombong

Tahun 2018-2020

Pada tabel diatas menunjukkan data pertumbuhan penduduk di daerah Cigombong pada 3 tahun terakhir. Meningkatnya pertumbuhan penduduk akan berpengaruh terhadap permintaan obat dan alat kesehatan sehingga menjadi peluang bagi apotek godek sebagai bisnis yang berjalan di industri farmasi.

##### 2. Teknologi

Pesatnya kemajuan teknologi telah mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara *online* melalui jaringan internet, dari awalnya perdagangan berlangsung secara *offline*, dimana antara pedagang dan pembeli selalu bertemu, tapi sekarang sudah tidak lagi. Konsumen dapat melihat barang di situs penjual dan jika cocok dapat

melakukan pemesanan dan melakukan pembayaran melalui transfer bank atau uang elektronik. Apotek Godek akan menggunakan teknologi dengan baik agar lebih efisien dalam melakukan pemesanan produk yang diinginkan konsumen. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi pada Apotek Godek memberikan dampak positif karena memberikan kemudahan serta kenyamanan terhadap pelanggan. Misalnya dalam memasarkan produk dengan pemasaran online melalui website ataupun dalam melakukan pembayaran saat bertransaksi dengan menggunakan kartu debit, dan lain sebagainya.

### 3. Ekonomi

Sri Mulyani Indrawati (mentri keuangan) menyampaikan pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2020 relatif lebih baik dibandingkan dengan rata-rata pertumbuhan ekonomi negara di Asia Tenggara yang berada pada minus 4,0 persen, berdasarkan data Asian Development Outlook pada April 2021, dengan membaiknya perekonomian Indonesia maka akan menciptakan lapangan pekerjaan sehingga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat untuk memenuhi kebutuhan obat-obatan dan alat kesehatan.

### 4. Lingkungan

Analisis dampak lingkungan dapat digunakan sebagai acuan kegiatan pembangunan suatu perusahaan. Pembangunan perusahaan atau pabrik dapat merusak lingkungan, oleh sebab itu perlu adanya upaya menjaga kelestarian lingkungan melalui penegakan berbagai aturan dan persyaratan atau tuntutan kebersihan dan kenyamanan lingkungan disekitar tempat usaha atau pabrik. Apoteker di Apotek Godek memiliki pemahaman mengenai obat dan dituntut memiliki pengetahuan lebih baik mengenai pembuangan sampah obat agar tidak merusak lingkungan.

### 5. Politik dan legal

Semakin banyaknya penjualan obat ilegal yang dapat merugikan masyarakat membuat adanya pembatasan mengenai peredaran obat dan alat kesehatan, yaitu Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor 26 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawas Obat dan Makanan. Apotek Godek harus berhati-hati dalam menjalankan usahanya agar tidak terjadinya kesalahan dalam pengelolaan apotek dan pelanggaran kebijakan pemerintah.

## b. Analisis Lingkungan Mikro

### 1. Pendaatang baru

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya

jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif. Tingginya tingkat swamedikasi membuat permintaan obat di tengah masyarakat mengalami kenaikan, hal itu berdampak pada tingginya tingkat persaingan pada industri farmasi. Apotek Godek yang melakukan bisnis di industri farmasi harus bisa mempertahankan usahanya karena semakin banyak pendatang baru yang datang dan membuat tingkat persaingan apotek di wilayah Cigombong tinggi.

## 2. Produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan. Prospek bisnis yang menjanjikan di industri farmasi mengakibatkan munculnya toko baru yang secara khusus menjual obat dan alat kesehatan dengan harga lebih terjangkau serta kepraktisan dalam mendapatkan obat tanpa resep membuat masyarakat lebih memilih untuk melakukan pembelian obat di toko obat dibandingkan apotek. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap kelangsungan usaha Apotek Godek.

## 3. Persaingan

Persaingan di industri farmasi menjadi ancaman bagi Apotek Godek. Berdirinya beberapa apotek dan toko obat membuat persaingan industri farmasi semakin ketat sehingga mengakibatkan penurunan omset pada Apotek Godek.

## 4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Persaingan dalam dunia industri juga dipengaruhi oleh adanya kekuatan dari pembeli untuk membeli barang tersebut. Konsumen saat ini dihadapkan dengan banyak pilihan tempat membeli obat. Banyaknya pilihan maka konsumen mudah berpindah kepada apotek dan toko obat lain, kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan tidak terlalu kuat karena pembeli tidak terkonsentrasi artinya siapa saja dapat membeli dan memilih tempat mana yang akan dipilih kecuali dapat membeli dalam jumlah banyak dan menjadi pelanggan tetap, maka nantinya pembeli akan memiliki posisi tawar-menawar yang cukup kuat.

## 1. Analisis Matriks EFE Apotek Godek

Analisis EFE terdiri dari peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dari Apotek Godek. Peneliti menemukan masing-masing lima indikator dari setiap faktor peluang dan faktor ancaman. Berikut merupakan faktor-faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terdapat pada Apotek Godek.

a) Faktor peluang (*opportunity*)

Lingkungan eksternal perusahaan harus diketahui agar hal-hal yang mendukung strategi pemasaran dapat diterapkan. Peluang merupakan salah satu aspek yang mencakup lingkungan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan atau memajukan perusahaan (Insan, 2018). Adapun peluang yang dimiliki Apotek Godek adalah sebagai berikut:

1) Pertumbuhan penduduk.

Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi suatu unit usaha. Pertumbuhan penduduk yang semakin tinggi akan semakin membuka peluang lebih besar. Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2020 mencatat jumlah penduduk wilayah cigombong sebanyak 13.756 jiwa. Angka itu mencerminkan pertambahan penduduk jika dibandingkan dengan tahun 2018 terdapat 12.514 jiwa. Meningkatnya pertumbuhan penduduk akan menjadi peluang bagi Apotek Godek untuk meningkatkan potensi pasarnya karena permintaan masyarakat akan obat pun mengalami kenaikan.

2) Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk swamedikasi.

Berdasarkan data survei Badan Pusat Statistik ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), 2021) masyarakat Indonesia yang melakukan pengobatan sendiri atau swamedikasi terus meningkat. Tahun 2017 terdapat 69,43% masyarakat yang melakukan swamedikasi dan meningkat menjadi 70,74% di tahun 2018. Peningkatan kembali terjadi tahun 2019 dengan 71,46% dan terus meningkat hingga 72,19% tahun 2020. Hal ini menjadi peluang untuk usaha yang berjalan pada industri farmasi karena akan berdampak pada permintaan obat-obatan. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Saman selaku pemilik Apotek Godek bahwa meningkatnya swamedikasi mengakibatkan masyarakat lebih memilih membeli obat-obatan di apotek karena dianggap lebih praktis dan hemat waktu.

3) Perkembangan teknologi.

Teknologi yang berkembang pesat saat ini dapat menjadi kesempatan bagi Apotek Godek. Salah satu teknologi yang dapat digunakan adalah media sosial dalam kegiatan promosi. Dari hasil wawancara kepada pemilik apotek, saat ini Apotek Godek sedang merencanakan untuk melakukan promosi menggunakan melalui media sosial yaitu Shopee dan membuat website khusus untuk bertransaksi dengan konsumen. Dengan harapan Apotek Godek dapat memasarkan barangnya ke masyarakat yang lebih luas dan tentunya akan lebih dikenal oleh masyarakat luas dibandingkan saat ini.

- 4) Gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik.

Banyaknya iklan promosi di televisi maupun media sosial mengenai jenis obat baru maupun lama membuat masyarakat berbondong-bondong untuk mendapatkan obat tersebut sehingga dapat menjadikannya peluang bagi usaha yang bergerak di industri farmasi untuk meningkatkan penjualan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan pemilik Apotek Godek yang menyatakan bahwa iklan yang beredar di televisi maupun media sosial mengenai obat-obatan bisa dijadikan peluang untuk meningkatkan penjualan, misalnya iklan mengenai vitamin untuk meningkatkan imun tubuh agar dapat melawan virus Covid19

- 5) Prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.

Dengan melihat prospek bisnis yang menjanjikan membuat pengusaha-pengusaha mencoba untuk menjalankan bisnis di bidang farmasi, begitu juga dengan bapak Saman yang tetap menjalankan Apotek Godek hingga saat ini di tengah banyaknya pesaing baru yang berdatangan.

b) Faktor ancaman (*threat*)

Hal yang tidak kalah penting untuk diperhatikan adalah dari lingkungan eksternal yaitu ancaman yang dihadapi Apotek Godek. Ancaman yang dihadapi oleh Apotek Godek adalah sebagai berikut:

- 1) Tingginya tingkat persaingan usaha.

Persaingan antar usaha menuntut pengusaha untuk memperhatikan keadaan sekitar. Dengan adanya persaingan menjadikan pengusaha lebih kompetitif dalam menjalankan usahanya. Berikut ini toko obat dan apotek yang bersaing di daerah Cigombong.

Tabel 4.1 Tabel Apotek dan Toko Obat di Daerah Cigombong

Apotek	- Lido Farma
	- Apotek Syifa
	- Apotek Detya
	- Apotek Godek
Toko Obat	- Toko Ifan
	- Toko H. Saman
	- Toko H. Kiki
	- Toko H. Dedeh

- 2) Kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat dan alat kesehatan.

Semakin banyaknya penjualan obat ilegal yang dapat merugikan masyarakat membuat adanya pembatasan mengenai peredaran obat dan alat kesehatan, secara tidak langsung dapat mempengaruhi kegiatan pelaku usaha yang bergerak di bidang farmasi dan berdampak juga pada Apotek Godek yang harus lebih berhati-hati dalam memperjualkan obat dan alat kesehatan ke konsumen.

- 3) Kebijakan distributor yang mempersulit sistem retur obat dan alat kesehatan.

Kebijakan distributor yang mempersulit sistem retur obat dan alat kesehatan merupakan sebuah ancaman untuk Apotek Godek karena dapat menghambat kegiatan usaha.

- 4) Adanya toko obat selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru.

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif. ( Vinanda, 2019)

Kompetisi ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu di antara para pelaku konvensional seperti apotik dan toko obat, serta kompetisi di antara apotik dan toko obat besar dengan toko obat dan apotik modern.

Prospek bisnis yang menjanjikan pada industri farmasi membuat banyaknya bisnis yang berjalan pada industri ini, di Cigombong sendiri selain apotek terdapat juga beberapa toko yang secara khusus menjual obat-obatan. pemilik Apotek Godek menyatakan bahwa banyaknya toko-toko yang secara khusus menjual obat-obatan dengan harga yang lebih rendah dan tanpa resep akan lebih memudahkan konsumen dalam mendapatkan obat sehingga dapat menjadi ancaman karena konsumen akan lebih memilih membeli obat di toko obat dibandingkan apotek.

- 5) Harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.

Harga obat yang meningkat membuat Apotek Godek harus lebih pintar dalam mengambil keputusan agar keuangan tetap dalam kondisi stabil.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan matriks EFE dengan data yang di dapat langsung oleh pihak internal Apotek Godek yang berjumlah 5 orang yang terdiri dari pemilik apotek, apoteker, asisten apoteker dan karyawan umum.

Tabel 4.2 Hasil Matriks EFE Apotek Godek

No.	Eksternal <i>Strategic Factors</i> (Faktor Strategi Eksternal)	Weight (Bobot)	Rating	Weighted Score (Nilai Tertimbang)
<i>Opportunities</i> (Peluang)				
1.	Pertumbuhan penduduk.	0.093	2.8	0.2604
2.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk swamedikasi.	0.114	3.4	0.3876
3.	Perkembangan teknologi.	0.120	3.6	0.432
4.	Gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik.	0.087	3.6	0.3132
5.	Prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.	0.100	3.0	0.3
<i>Threats</i> (Ancaman)				
1.	Tingginya tingkat persaingan usaha.	0.087	2.6	0.2262
2.	Kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat dan alat kesehatan.	0.100	3.0	0.3
3.	Kebijakan distributor yang mempersulit sistem retur obat dan alat kesehatan.	0.093	2.8	0.2604
4.	Adanya toko selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru.	0.114	3.4	0.3876
5.	Harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.	0.093	2.8	0.2604
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.1278</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel matriks EFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis peluang dan ancaman adalah sebesar 3,1278. Dari total skor dapat dilihat faktor peluang nilai tertinggi adalah gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik yaitu 0.432. Sedangkan pada faktor ancaman, nilai yang tertinggi adalah adanya toko obat selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru dengan nilai sebesar 0,3876.

#### 4.2.2 Analisis Lingkungan Internal Apotek Godek

Lingkungan internal terdiri dari segala sesuatu yang secara langsung mempengaruhi kondisi Apotek Godek. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung untuk mengetahui faktor – faktor internal yang mempengaruhi lingkungan

Apotek Godek. Pengamatan ini dilakukan dengan wawancara kepada pemilik dan para pengurus apotek Godek.

a) Manajemen

Manajemen pada PT Ina Mitra Sejati terdiri dari beberapa aspek yang harus diperhatikan, yaitu :

1. Perencanaan

Unsur yang paling penting dalam proses manajemen adalah perencanaan. Tanpa perencanaan usaha, kegiatan apotek tidak memiliki arah dan tujuan. Apotek Godek kedepan memiliki rencana strategis untuk menjadi apotek terdepan di Cigombong dengan mengedepankan kepuasan pelanggan dan menyediakan obat yang dibutuhkan konsumen.

2. Pengorganisasian

Posisi manajemen puncak Apotek Godek dipegang oleh Pemilik Apotek Godek dimana pada posisi ini bertugas melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengelolaan apotek serta pengambilan keputusan strategis yang berkaitan dengan kelancaran usaha serta bertanggung jawab terhadap keberlangsungan hidup apotek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pihak yang diberi wewenang atau apoteker, asisten apoteker, dan pegawai umum bertugas untuk menjalankan segala sesuatu yang berhubungan dengan divisi masing-masing.

3. Pemotivasian

Pemilik Apotek Godek tidak menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja. Hal ini karena, peran karyawan juga terlibat dalam keberhasilan apotek. Salah satu tindakan yang dilakukan pemilik Apotek dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara memberikan bonus dan jenjang karir kepada karyawan. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena berkaitan dengan loyalitas para karyawan agar tetap merasa nyaman dalam bekerja.

4. Penempatan staff

Apotek Godek melakukan perekrutan karyawan dengan menyeleksi memiliki pengetahuan mengenai obat dan alat kesehatan dan memiliki kemampuan berbicara yang baik untuk menjelaskan obat secara jelas kepada konsumen. Setelah itu, pihak apotek memberikan pelatihan selama satu minggu. Dengan adanya proses pengelolaan dan penempatan staff apotek memiliki keuntungan karena apotek memiliki karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pengawasan atau Pengendalian

Pengendalian dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan, standar operasional prosedur pelayanan, pemantauan stok obat serta perawatan fasilitas, dan pemasaran. Pengawasan berfungsi agar rencana kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat berupa pencegahan dan penanggulangan. Pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu hal yang tidak di inginkan terutama faktor-faktor yang dapat menghambat jalannya kegiatan apotek. Sedangkan penanggulangan dilakukan apabila apotek menemukan hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan terutama yang berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan konsumen.

b) Pemasaran

Strategi pemasaran atau marketing merupakan suatu kegiatan yang penting bagi setiap unit bisnis tidak terkecuali unit bisnis apotek. Sebelum menjalankan kegiatan usahanya, Apotek Godek menetapkan pangsa pasar yang menjadi tujuan apotek dalam memasarkan produknya. Apotek Godek melakukan pemasaran dengan pemasangan *banner* dan melalui media online.

c) Keuangan

Keuangan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola asset yang dimiliki. Apotek Godek seharusnya mampu meningkatkan keuntungan bagi pemilik perusahaan atau pemegang saham namun kenyataannya omset penjualan menurun pada 2 tahun terakhir sehingga berpengaruh terhadap laba dan operasionalnya.

d) operasi

Operasi dalam hal ini berkaitan dengan pemeliharaan tenaga kerja, standar operasional prosedur (SOP) pelaksanaan, sehingga keamanan selalu terjaga (*safety rides*) bagi para tenaga kerja dan mengontrol stok opname untuk menghindari stok obat habis.

## 1. Analisis Matriks IFE Apotek Godek

Analisis Matriks IFE terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Peneliti menemukan lima indikator setiap faktor kekuatan (*strength*) dan faktor kelemahan (*weakness*).

a) Faktor Kekuatan (*strength*)

Apotek Godek memiliki beberapa indikator kekuatan yang menjadikannya tetap mampu bersaing, yaitu:

1) Rasa nyaman konsumen saat melakukan transaksi.

Dalam melakukan transaksi Apotek Godek memastikan konsumen merasa aman melakukan transaksi dengan Apotek Godek, di mana pembayaran dapat dilakukan secara tunai dan debit.

2) Memiliki sistem Informasi yang baik.

Sistem informasi merupakan hal penting yang dilakukan Apotek Godek untuk mengetahui obat dan alat kesehatan yang sedang dibutuhkan konsumen dan untuk melakukan penyetokan obat. Apotek Godek melakukan sistem komputerisasi dalam penyetokan obat dan penjualan obat untuk meminimalisir kesosongnya stok obat dan alat kesehatan.

3) Memiliki karyawan yang berpengalaman.

Memiliki karyawan yang berpengalaman merupakan hal yang penting agar tidak terjadi kesalahan dalam mengatasi keluhan konsumen. Apoteker, asisten apoteker dan karyawan di Apotek Godek merupakan orang-orang yang memiliki pengetahuan mengenai obat-obatan dan alat kesehatan. Hal ini menjadi kekuatan bagi Apotek Godek karena selain menjual obat apotek juga menerima pelayanan dalam pengecekan tekanan darah dan gula darah.

4) Segmentasi pasar luas.

Sebuah produk diciptakan untuk memenuhi sebuah kebutuhan atau mungkin mengangkat sebuah keinginan menjadi sebuah kebutuhan baru. Beberapa perusahaan mengalami kegagalan ketika menetapkan strategi segmentasi pasar yang disebabkan oleh tidak adanya hubungan yang cukup kuat antara produk yang ditawarkan dengan sasaran produk (konsumen). Segmentasi pasar merupakan suatu aktivitas membagi atau mengelompokkan pasar yang heterogen menjadi pasar yang homogen atau memiliki kesamaan dalam hal minat, daya beli, geografi, perilaku pembelian maupun gaya hidup (Vinanda,2019). Secara geografis, *segmen target* Apotek Godek adalah para pembeli atau konsumen yang berada pada wilayah Cigombong kabupaten Bogor yang membutuhkan obat dan alat kesehatan.

5) Persediaan stok obat dan alat kesehatan.

Kekuatan lain yang dimiliki Apotek Godek adalah selalu mengantisipasi kehabisan stok obat dengan cepat mengisi ulang obat yang akan habis.

b) Faktor Kelemahan (*weakness*)

Selain memiliki kekuatan yang dapat digunakan untuk tetap bertahan menghadapi pesaing, Apotek Godek juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

1) Perang harga.

Dalam dunia bisnis persaingan harga merupakan hal yang wajar. Begitu juga dengan usaha-usaha yang bergerak pada industri farmasi yang ada di Cigombong. Banyak cara yang dilakukan pemilik usaha, yaitu dengan memberikan harga yang miring untuk menarik minat konsumen. Apotek Godek tidak dapat mengikuti perang harga tersebut karena harus menjaga kualitas dari produk yang akan dijual.

2) Agresifitas memenuhi keinginan konsumen.

Kebutuhan konsumen dapat berubah kapan saja dan untuk pelaku usaha harus dapat mengantisipasi hal itu untuk dapat memenuhi keinginan konsumen lebih awal dibandingkan dengan pesaing. Apotek Godek tidak cukup agresif dalam memenuhi keinginan konsumen banyak hal yang dipertimbangkan sebelum akhirnya memutuskan untuk menyediakan obat dan alat kesehatan yang dibutuhkan konsumen.

3) Pelayanan terhadap konsumen.

Kualitas layanan merupakan salah satu faktor pendorong untuk memuaskan konsumen menjadikan konsumen merasa nyaman untuk melakukan pembelian kembali di apotek. Apotek Godek belum dapat memberikan pelayanan yang baik, karena kurangnya fasilitas yang disediakan apotek dan pelayanan yang lambat jika terjadi antrian.

4) Kurangnya promosi yang dilakukan.

Promosi yang kurang maksimal merupakan salah satu kelemahan Apotek Godek dalam memasarkan produknya. Saat ini Apotek Godek hanya melakukan promosi dengan cara pemasangan banner yang berukuran besar di depan Apotek. Apotek Godek harus peka dalam menghadapi persaingan yang kompleks dan harus berinovasi dalam pemasaran agar menarik minat masyarakat.

5) Kondisi keuangan Apotek Godek.

Kondisi keuangan Apotek Godek yang kurang baik karena terjadinya penurunan pendapatan di beberapa tahun terakhir.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan matriks IFE dengan data yang di dapat langsung oleh pihak internal Apotek Godek yang berjumlah 5 orang yang terdiri dari pemilik Apotek, apoteker, asisten apoteker dan karyawan umum.

Tabel 4.3 Hasil Matriks IFE Apotek Godek

No.	<i>Internal Strategic Factors</i> (Faktor Strategi Internal)	<i>Weight</i> (Bobot)	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i> (Nilai Tertimbang)
<i>Strenghts</i> (kekuatan)				
1.	Rasa aman konsumen saat melakukan transaksi.	0.103	3.0	0.309
2.	Memiliki sistem Informasi yang baik.	0.110	3.2	0.352
3.	Memiliki karyawan yang berpengalaman.	0.096	2.8	0,2688
4.	Segmentasi pasar luas.	0.103	3.0	0.309
5.	Persediaan stok obat dan alat kesehatan.	0.089	2.6	0.2314
<i>Weakness</i> (kelemahan)				
1.	Perang harga.	0.096	2.8	0,2688
2.	Agresifitas memenuhi keinginan konsumen.	0.110	3.2	0.352
3.	Pelayanan terhadap konsumen.	0.096	2.8	0.2688
4.	Kurangnya promosi yang dilakukan.	0.103	3.0	0.309
5.	Kondisi keuangan Apotek Godek.	0.089	2.6	0.2314
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.9002</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan tabel matriks IFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan adalah sebesar 2,9002. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah memiliki sistem informasi yang baik dengan nilai 0,352 Sedangkan pada faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah agresifitas memenuhi keinginan konsumen nilainya adalah 0,352.

### 4.2.3 Formulasi Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel EFE dan IFE maka Apotek Godek dapat membuat dan merumuskan formulasi arah strategi dengan menggunakan matriks SWOT dan matriks IE.

#### 1. Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT digunakan untuk mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, SW, ST, dan WT. Tujuan penggunaan matriks SWOT adalah untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada Apotek Godek meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*). Sementara dari faktor eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Tabel 4.4 Matriks SWOT Apotek Godek

<b>Faktor internal</b>  <b>Faktor eksternal</b>	<b>Strength (S)</b>	<b>Weakness (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rasa nyaman konsumen saat melakukan transaksi.</li> <li>2) Memiliki sistem Informasi yang baik.</li> <li>3) Memiliki karyawan yang berpengalaman.</li> <li>4) Segmentasi pasar luas.</li> <li>5) Persediaan stok obat dan alat kesehatan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Perang harga.</li> <li>2) Agresifitas memenuhi keinginan konsumen.</li> <li>3) Pelayanan terhadap konsumen.</li> <li>4) Kurangnya promosi yang dilakukan.</li> <li>5) Kondisi keuangan Apotek Godek.</li> </ol>
<b>Opportunities (O)</b>	<b>S-O</b>	<b>W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pertumbuhan penduduk.</li> <li>2) Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk swamedikasi.</li> <li>3) Perkembangan teknologi.</li> <li>4) Gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik.</li> <li>5) Prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.</li> </ol>	Strategi pengembangan pasar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan penjualan dengan cara menjalin kerja sama dengan <i>driver online</i> (gojek dan grab) (S4, O3)</li> <li>• Penyediaan program tes kesehatan tertentu seperti gula darah, tekanan darah, asam urat, dan kolesterol. (S3, O2)</li> </ul>	Strategi diversifikasi konsentrik: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalisasi kegiatan promosi melalui media sosial dan situs belanja online serta ikut berpartisipasi menjadi sponsor dalam <i>event</i> kesehatan. (W4, O3, O4)</li> <li>• Menambah persediaan jenis obat yang sedang gencar dicari masyarakat. (W2, O4)</li> </ul>
<b>Threat (T)</b>	<b>S-T</b>	<b>W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tingginya tingkat persaingan usaha.</li> <li>2) Kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat dan alat kesehatan.</li> <li>3) Kebijakan distributor yang mempersulit sistem retur obat dan alat kesehatan.</li> <li>4) Adanya toko selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru.</li> <li>5) Harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.</li> </ol>	Strategi penetrasi pasar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerjasama dengan berbagai distributor dan subdistributor yang memberikan kualitas, pelayanan dan diskon yang menarik. (S2, S5, T3)</li> <li>• Menjaln kerjasama dengan pihak asuransi (BPJS). (S4, O2, T5)</li> </ul>	Strategi restrukturisasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memperbaiki dan mengelola keuangan. (W5, T1)</li> <li>• Meningkatkan kegiatan promosi dan pelayanan kepada konsumen. (W3, W4)</li> </ul>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Berdasarkan matriks SWOT dapat dipertimbangkan alternatif strategi pada Apotek Godek yaitu:

1. Strategi SO (SO Strategis) strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi yang dapat diterapkan adalah pengembangan pasar, yaitu:

a) Mengoptimalkan penjualan dengan menjalin kerja sama dengan *driver online* (Gojek dan Grab).

Apotek Godek menjalin kerja sama dengan *driver online* seperti Grab dan Gojek untuk mempermudah konsumen dalam memperoleh obat-obatan dan menambah jumlah konsumen.

b) Penyediaan program tes kesehatan tertentu seperti gula darah, tekanan darah, asam urat, dan kolesterol.

Memberikan program cek kesehatan gula darah, tekanan darah, asam urat, dan kolesterol untuk membantu pasien dalam mengatur pola makan serta menangani penyakit berdasarkan hasil cek kesehatan tersebut. Apotek godek menambah layanan program cek kesehatan sebagai salah satu strategi pengembangan pasar.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hermawan (2019) pada kondisi ini Apotek Lovina Farma melakukan pengembangan pasar dengan merekrut reseller baru untuk menjangkau konsumen lebih luas lagi.

2. Strategi WO (WO Strategis) yaitu strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan. Strategi yang digunakan adalah strategi diversifikasi konsentrik.

a) Mengembangkan promosi melalui media sosial dan *website* resmi serta ikut berpartisipasi menjadi sponsor dalam *event* kesehatan.

Promosi Apotek Godek melalui *website* resmi dan media sosial dapat menarik konsumen untuk melakukan pembelian di Apotek Godek serta keikutsertaan Apotek Godek menjadi sponsor dalam *event* kesehatan seperti memperingati hari Kesehatan Nasional dengan memberikan bantuan dalam pengecekan kesehatan dan pemberian obat secara tidak langsung Apotek Godek telah mempromosikan diri di masyarakat.

b) Menambah persediaan jenis obat yang sedang gencar dicari masyarakat.

Memenuhi kebutuhan masyarakat akan obat-obatan dan alat kesehatan dengan menambah persediaan jenis obat yang sedang gencar dicari masyarakat.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kristian (2018) Apotek Herbal Bekasi menerapkan strategi diversifikasi konsentris dengan melakukan penyuluhan, promosi secara gencar melalui iklan di media online dan menyediakan produk obat dan vitamin herbal secara lengkap.

3. Strategi ST (ST Strategis) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan. Fokus strategi ini yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Strategi yang dapat dilakukan adalah strategi penetrasi pasar:

- a) Bekerjasama dengan berbagai distributor dan subdistributor yang memberikan kualitas, pelayanan dan diskon yang menarik.

Apotek Godek menambah jalinan kerja sama dengan beberapa distributor atau pemasok obat-obatan dan alat kesehatan tujuannya untuk memilih distributor yang memberikan kualitas dan pelayanan yang lebih baik, diskon produk lebih besar dan regulasi tentang retur produk yang mudah.

- b) Menjalin kerjasama dengan pihak asuransi (BPJS).

Menjalin kerjasama dengan pihak asuransi dilakukan apotek untuk menambah konsumen dan memperluas pasarnya karena pasien BPJS dapat dirujuk ke apotek rujukan BPJS. Oleh karena itu Apotek Godek sudah mulai mengambil langkah-langkah untuk melakukan kerjasama atau negosiasi agar menjadi salah satu apotek rujukan BPJS.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiliana (2007) Apotek Setyo Putro melakukan kerjasama dengan pihak distributor untuk mendapatkan keuntungan.

4. Strategi WT (WT Strategis) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Hal yang harus dilakukan pada kondisi ini adalah melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar. Strategi yang dapat dilakukan Apotek Godek adalah strategi restrukturisasi.

- a) Memperbaiki dan mengelola keuangan.

Dengan memperbaiki keuangan apotek dapat mengembangkan bisnisnya, dengan kondisi keuangan yang baik apotek dapat maksimal dalam penyediaan obat dan alat kesehatan.

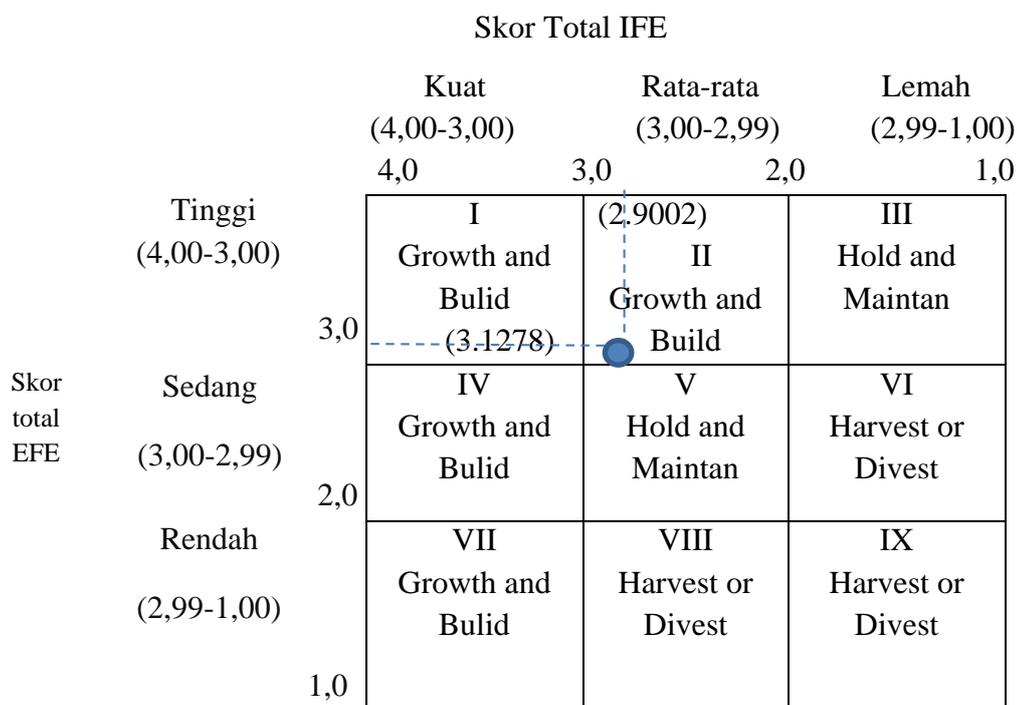
- b) Meningkatkan kegiatan promosi dan memperbaiki pelayanan pada konsumen.

Pelayanan yang baik penting dilakukan agar konsumen melakukan pembelian kembali ke Apotek Godek. Apotek Godek perlu meningkatkan kegiatan promosi untuk menarik minat konsumen.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fitriana (2020) pada Apotek Kemayoran Farma, dimana dalam pada kondisi ini hal yang dilakukan adalah menerapkan strategi restrukturisasi dengan cara memperbaiki sistem pelayanan dan kegiatan promosi agar tetap bertahan menghadapi persaingan.

## 2. Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari pada matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE Apotek Godek, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2021

Gambar 4.3 Matriks IE Apotek Godek

Menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 3,1278 dan matriks IFE dengan total nilai 2,9002 apabila digambar dengan matriks IE posisi Apotek Godek berada pada kuadran II yaitu, *Growth and Build*. Hal ini berarti, pasar industri farmasi tumbuh dan potensi pasar industri farmasi sangat besar. Hal ini didorong oleh kondisi perekonomian yang terus membaik dan masyarakat yang telah bersikap kritis untuk memiliki kesadaran mengenai pentingnya kesehatan serta kecenderungan masyarakat melakukan swamedikasi sehingga membuat

industri farmasi semakin berkembang. Pada kondisi seperti ini, apotek bisa mengembangkan strategi intensif yaitu melakukan penetrasi pasar dengan cara melakukan tambahan investasi dari pemilik apotek dalam rangka pengembangan usaha atau menambah jumlah dan variasi jenis obat yang dibutuhkan konsumen dan meningkatkan kegiatan promosi dengan cara memperluas penjualan secara online melalui website resmi dan situs belanja online seperti Shopee sehingga Apotek Godek lebih dikenal lagi.

Hal ini memiliki kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Hermawan (2019) Apotek Lovina Farma berada pada kuadran II dan mengembangkan strategi penetrasi pasar untuk menghadapi persaingan. Persamaan lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Febrianto (2014) Apotek Farmarin sebagai objek yang diteliti menerapkan strategi penetrasi pasar, yang nantinya akan menyangkut pembenahan di semua sumber daya perusahaan agar dapat bersaing dengan apotek pesaing.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada Apotek Godek, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Analisis faktor-faktor eksternal pada Apotek Godek diperoleh hasil sebagai berikut:
  - a) Faktor peluang terdiri dari: pertumbuhan penduduk, meningkatnya kesadaran masyarakat untuk melakukan swamedikasi, perkembangan teknologi, gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik dan prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.
  - b) Faktor ancaman terdiri dari: tingginya tingkat persaingan usaha, kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat, kebijakan distributor yang mempersulit sistem retur obat, adanya toko selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi kompetitor baru dan harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.
2. Analisis faktor-faktor internal pada Apotek Godek diperoleh hasil sebagai berikut:
  - a) Faktor kekuatan terdiri dari: rasa nyaman konsumen saat melakukan transaksi, memiliki sistem informasi yang baik, memiliki karyawan yang berpengalaman, segmentasi pasar luas dan persediaan stok obat dan alat kesehatan.
  - b) Faktor kelemahan terdiri dari: perang harga, agresifitas memenuhi keinginan konsumen, pelayanan terhadap konsumen, kurangnya promosi yang dilakukan dan kondisi keuangan apotek godek.
3. Formulasi dari strategi pemasaran berdasarkan matriks SWOT dan matriks IE memiliki kesimpulan sebagai berikut:
  - A. Berdasarkan matriks SWOT:
    - 1) Strategi SO: Pada kondisi ini Apotek Godek menerapkan strategi pengembangan pasar dengan cara:
      - a) Mengoptimalkan penjualan dengan menjalin kerja sama dengan *driver online* (gojek dan grab).
      - b) Penyediaan program tes kesehatan tertentu seperti gula darah, tekanan darah, asam urat, dan kolesterol.

- 2) Strategi WO: Pada kondisi ini Apotek Godek menerapkan strategi diversifikasi konsentris dengan cara:
  - a) Mengembangkan promosi melalui media sosial dan *website* resmi serta ikut berpartisipasi menjadi sponsor dalam *event* kesehatan.
  - b) Menambah persediaan jenis obat yang sedang gencar dicari masyarakat.
- 3) Strategi ST: Pada kondisi ini Apotek Godek menerapkan strategi penetrasi pasar dengan cara:
  - a) Bekerjasama dengan berbagai distributor dan subdistributor yang memberikan kualitas, pelayanan dan diskon yang menarik.
  - b) Menjalin kerjasama dengan pihak asuransi (BPJS).
- 4) Strategi WT: Pada kondisi ini Apotek Godek menerapkan strategi rekonstruksi dengan cara:
  - a) Memperbaiki dan mengelola keuangan.
  - b) Meningkatkan kegiatan promosi dan memperbaiki pelayanan pada konsumen.

#### B. Berdasarkan matriks IE:

Apotek Godek berada pada kuadran II yaitu *Growth and Build*. Rekomendasi strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing pada Apotek Godek adalah mengembangkan strategi intensif dengan cara penetrasi pasar yaitu, melakukan tambahan investasi dari pemilik apotek dalam rangka pengembangan usaha atau menambah jumlah dan variasi jenis obat yang dibutuhkan konsumen dan meningkatkan kegiatan promosi dengan cara memperluas penjualan secara online melalui website resmi dan situs belanja online seperti Shopee sehingga Apotek Godek lebih dikenal lagi.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu :

1. Apotek Godek dapat mengoptimalkan kegiatan promosi dengan memanfaatkan media online seperti situs belanja online (Shopee dan Tokopedia) dan jasa antar online seperti Grab dan Gojek untuk memudahkan konsumen dalam mendapatkan obat dan alat kesehatan untuk menjangkau konsumen yang lebih luas lagi.
2. Peluang potensi pasar yang tinggi pada industri farmasi dan gencarnya promosi obat dan alat kesehatan pada media sosial dan elektronik membuat Apotek Godek harus dapat memanfaatkan peluang tersebut dengan menambahkan stok untuk menyediakan obat dan alat kesehatan yang sedang dibutuhkan konsumen.

3. Apotek Godek bisa menerapkan strategi intensif dengan cara penetrasi pasar yaitu, melakukan tambahan investasi dari pemilik apotek dalam rangka pengembangan usaha atau menambah jumlah dan variasi jenis obat yang dibutuhkan konsumen dan meningkatkan kegiatan promosi dengan cara memperluas penjualan secara online melalui website resmi dan situs belanja online seperti Shopee sehingga Apotek Godek lebih dikenal lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul M. (2016). *Revolusi Manajemen Pemasaran. Edisi Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Assauri, S. (2017). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- David, F. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*,. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. (2012). *Managemen Strategis Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.
- David A. (2013). *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.
- David, F. (2015). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- David,F. (2016). *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- David,F. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- David, F. (2017). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Faizul, A.(2019). Hubungan Pendidikan Dan Daya Saing Bangsa. *Jurnal Pendidikan Islam*, [online] Vol. 4, No. 1. Tersedia di: <http://journal.staincurup.ac.id/index.php/belajea>. [diakses pada 27 mei 2021]
- Febrianto, D. (2014). *Strategi Pemasaran Apotek Farmarin Dalam Menghadapi Persaingan Apotek Kota Malang*. Jurnal, [online] Universitas Muhammadiyah Malang. Tersedia di: [eprints.umm.ac.id](http://eprints.umm.ac.id) [diakses pada 26 mei 2021]
- Fitriana.(2020). *Strategi Pemasaran Apotek Kemayoran Farma Di Garuda Sakti Kota Pekanbaru Dalam Menghadapi Persaingan*. Jurnal. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim.
- Frinces, Z.( 2011). *Persaingan dan Daya Saing*. Yogyakarta: Mida Pustaka.
- Hermawan R, L.(2019). Analisis Promosi Dan Harga Dalam Usaha Meningkatkan Penjualan Pada Apotek Lovina Farma Di Banjarmasin. *Jurnal*. Universitas

- Islam.[*online*]. Tersedia di: <http://repository.uniska-bjm.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2021]
- Depkes RI, 2017, *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 9 Tahun 2017 tentang Apotek*, Jakarta.
- Kotler. Philip dan Armstrong. Gary (2015), *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jakarta: Erlangga.
- Keller. (2016). *Manajemen Pemasaran* edisi 12 Jilid 1 & 2. Jakarta: PT. Indeks.
- Kemkes RI, 2018, *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 26 Tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik Sektor Kesehatan*. [*online*]. Tersedia di: [http://www.elic.binfar.kemkes.go.id/upload/regulation/PMK\\_26\\_2018.pdf](http://www.elic.binfar.kemkes.go.id/upload/regulation/PMK_26_2018.pdf) [diakses pada 3 oktober 2021]
- Kristian A.(2018). *Analisa Penerimaan dan Strategi pemasaran Apotek Herbal di Kota Bekasi*. Jurnal. Universitas Pancasila, [*online*]. Tersedia di: <http://journal.univpancasila.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2021]
- Manap, A. (2016). *Revolusi Manajemen Pemasaran. Edisi Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Mullins J. (2013). *Marketing Management: A Strategic Decision - Making Approach*. McGraw-Hill.
- Mulyadi. (2014). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nuary, N. S. (2016). Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Analisis Swot Pada Pt.Super Sukses Motor Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Bisnis* [*online*] 30-42. Tersedia di: <https://docplayer.info/> [diakses pada 26 mei 2021]
- Pitoyo, E. (2018). Analisis pengaruh Teknologi Informasi dan Knowledge Management Terhadap Daya Saing UKM. *Jurnal Infokam* [*online*]. Tersedia di: <http://amikjtc.com/> [diakses pada 26 mei 2021]
- Ponangsera T. (2013). Strategi Pengembangan Kualitas Pelayanan Melalui Metode Importance Performance Analysis (Studi Empiris Pada Pelanggan Pt. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Yogyakarta). *Jurnal Universitas Diponegoro*, [*online*] Vol 2, No.22. Tersedia di: <https://ejournal.undip.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2021]
- Prawiades.(2015). Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek Di Kota Pekanbaru. *Jurnal*. Universitas Riau.[*online*] Vol 2, No.2. Tersedia di: <https://jom.unri.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2021]

- Prawijaya T., E. (2018). Analisis Strategi Pt. K-24 Indonesia Dengan Menggunakan Strategic Audit. *Jurnal*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. [online]. Tersedia di: <http://e-journal.uajy.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2016]
- Priansa, D. (2017). *Komunikasi Pemasaran Terpadu*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Priyambodo, B. (2007). *Manajemen Farmasi Industri*. Yogyakarta : Global Pustaka Utama.
- Rahardja, K. (2010). *Obat-obat Sederhana untuk gangguan sehari-hari*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Raharjo,R (2018). Strategi Pemasaran Melalui Analisis Strength Weakness Opportunity Threat (Swot) Pada Usaha Penyewaan Lapangan Futsal Di Scudetto Futsal Banyuwangi. *Jurnal*. [online]. Tersedia di: <https://eprints.uny.ac.id/>
- Rahmi, P.(2017) Strategi Pengembangan Usaha Untuk Mengatasi Persaingan ( Studi Kasus PT. Kimia Farma Jakarta ). *Jurnal*. [online] Vol XVII, No.1. Tersedia di: <https://ejournal.bsi.ac.id> [diakses pada 26 Mei 2021]
- Ramlan. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Trisumber Makmur Indah. *Jurnal*. [online] Vol. 1 No.3. Tersedia di: <http://eprints.ums.ac.id/> [diakses pada 26 Mei 2021]
- Robbins, S. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ronny. (2000) Mempersiapkan Ritel Farmasi untuk Menghadapi Persaingan Masa Depan. *Jurnal*. [online]. tersedia di: <https://jurnalmanajemen.petra.ac.id>
- Rosad, S. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Penerbit In Media.
- Sakti, P.(2012). Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya saing (Studi Pada Apotek Bintang Leo di Kesambeian). *Jurnal*. [online]. Tersedia di: <http://eprints.umm.ac.id/> [diakses pada 29 mei 2021]
- Schroeder, (2011). *Operations Management Contemporary Concepts and Cases*. Fifth Edition.
- Solihin, Ismail. (2015). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga
- Sondang P.S. (2014). *Manajemen Strategik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Stanton, J. 2012. *Prinsip pemasaran*. Jakarta : Erlangga
- Sukanto, G . (2014). *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: BPFE.

- Sunarto, 2003. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Penerbit BPFE-UST, Yogyakarta.
- Sunyoto, D. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi, dan Kasus)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Tawas, D. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Manado. *Jurnal*. [Online]. Tersedia di: <http://ejournal.unsrat.ac.id> [diakses pada 6 juli 2021]
- Tjiptono, F. (2016). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Uswara, A. (2013). *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta : Amara Books
- Vinanda. (2019). Analisis Strategi Pemasaran pada PT Ina Mitra Sejati. *Jurnal*. Universitas Pakuan.
- Wiliana N. (2007). Penerapan Analisis SWOT Untuk Merumuskan Strategi Pemasaran Obat Dispensing (studi kasus Apotek Setyo Putro Solo). *Jurnal* Universitas Muhammadiyah Surakarta, [online]. Tersedia di: <http://eprints.ums.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2021]
- Zainudin, S. (2018). Adaptabilitas Lingkungan, Strategi Diferensiasi Dan Strategi Efisiensi Sebagai Upaya Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Pada Apotek Di Kota Semarang). *Jurnal*. Universitas Diponegoro. [online]. Tersedia di: <http://eprints.undip.ac.id/> [diakses pada 26 mei 2021]

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Abiyah

Alamat : Jl.Mayjen. HR. Edi sukma, Watesjaya Kelurahan  
Cigombong Kecamatan Cigombong Kabupaten  
Bogor.

Tempat dan Tanggal Lahir : Bogor, 01 Desember 1997

Agama : Islam

Pendidikan

- SD : SDN Cigombong 4
- SMP : SMPN 01 Cigombong
- SMA : SMAN 01 Cigombong
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan Bogor

Bogor, 3 Desember 2021

Peneliti,

(Siti Abiyah )

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### KUESIONER PENELITIAN

Nama Responden :

Bagian/Tugas Responden :

Keterangan : 1= Sangat Tidak Berpengaruh

2= Tidak Berpengaruh

3= Berpengaruh

4= Sangat Berpengaruh

No	Indikator	Penilaian Kondisi Saat Ini			
		1	2	3	4
1.	Pertumbuhan penduduk.				
2.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk swamedikasi.				
3.	Perkembangan teknologi.				
4.	Gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik.				
5.	Tingginya tingkat persaingan usaha				
6.	Rasa aman konsumen saat melakukan transaksi.				
7.	Kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat dan alat kesehatan.				
8.	Kebijakan distributor mengenai sistem retur obat.				
9.	Prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.				
10.	Adanya toko selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru.				

11.	Perang harga.				
12.	Agresifitas memenuhi keinginan konsumen.				
13.	Memiliki sistem Informasi yang baik				
14.	Harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.				
15.	Memiliki karyawan yang berpengalaman.				
16.	Pelayanan yang baik terhadap konsumen.				
17.	Segmentasi pasar luas				
18.	Promosi yang dilakukan				
19.	Kondisi keuangan Apotek Godek				
20.	Persediaan stok obat dan alat kesehatan				

## Lampiran 2

### 1. Penilaian EFE

#### a) Tabel peluang dan ancaman

No.	Peluang	Responden					Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	
1.	Pertumbuhan penduduk.	2	3	3	3	3	14
2.	Meningkatnya kesadaran masyarakat untuk swamedikasi.	3	3	3	4	4	17
3.	Perkembangan teknologi.	3	3	4	4	4	18
4.	Gencarnya promosi obat dan alat kesehatan di media sosial dan elektronik.	3	3	3	2	2	13
5.	Prospek bisnis yang menjanjikan membuat banyaknya pengusaha membuka peluang di bidang farmasi.	3	3	3	3	3	15

No.	Ancaman	Responden					Jumlah Ancaman
		1	2	3	4	5	
1.	Tingginya tingkat persaingan usaha.	3	2	3	3	2	13
2.	Kebijakan pemerintah yang membatasi peredaran obat dan alat kesehatan.	3	3	3	3	3	15
3.	Kebijakan distributor yang mempersulit sistem retur obat dan alat kesehatan.	3	3	2	3	3	14
4.	Adanya toko selain apotek yang menjual obat-obatan sehingga terjadi pertumbuhan kompetitor baru.	3	4	3	3	4	17
5.	Harga obat dan alat kesehatan yang cenderung meningkat.	3	2	3	3	3	14

b) Matriks penilaian peluang dan ancaman

Keterangan	Peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-rata/Rating	2.8	3.4	3.6	3.6	3.0	2.6	3.0	2.8	3.4	2.8
Total	30									
Bobot	0.093	0.114	0.120	0.087	0.100	0.087	0.100	0.093	0.114	0.093

c) Perhitungan

1. Rata-rata Peluang yaitu

- a.  $14/5 = 2.8$
- b.  $17/5 = 3.4$
- c.  $18/5 = 3.6$
- d.  $13/5 = 2.6$
- e.  $15/5 = 3.0$

2. Rata-rata Ancaman yaitu

- a.  $13/5 = 2.6$
- b.  $15/5 = 3.0$
- c.  $14/5 = 2.8$
- d.  $17/5 = 3.4$
- e.  $14/5 = 2.8$

2. Total =  $2.8 + 3.4 + 3.6 + 2.6 + 3.0 + 2.6 + 3.0 + 2.8 + 3.4 + 2.8 = 30$

3. Bobot Peluang yaitu

- a.  $14/149 = 0.093$
- b.  $17/149 = 0.114$
- c.  $18/149 = 0.120$
- d.  $13/149 = 0.087$
- e.  $15/149 = 0.100$

Bobot Ancaman

- a.  $13/149 = 0.087$
- b.  $15/149 = 0.100$
- c.  $14/149 = 0.093$
- d.  $17/149 = 0.114$
- e.  $14/149 = 0.093$

## 2. Penilaian IFE

## a) Tabel kekuatan dan kelemahan

No.	Kekuatan	Responden					Jumlah kekuatan
		1	2	3	4	5	
1.	Rasa aman konsumen saat melakukan transaksi.	3	2	4	3	3	15
2.	Memiliki sistem Informasi yang baik	3	3	3	3	4	16
3.	Memiliki karyawan yang berpengalaman.	3	3	3	3	2	14
4.	Segmentasi pasar luas	3	3	3	3	3	15
5.	Persediaan stok obat dan alat kesehatan.	2	2	3	3	3	13

No.	Kelemahan	Responden					Jumlah kelemahan
		1	2	3	4	5	
1.	Perang harga.	3	3	3	3	2	14
2.	Agresifitas memenuhi keinginan konsumen.	3	3	3	4	3	16
3.	Pelayanan terhadap konsumen.	2	4	3	2	3	14
4.	Kurangnya promosi yang dilakukan.	3	3	3	3	3	15
5.	Kondisi keuangan Apotek Godek.	2	3	3	3	2	13

## b) Matriks penilaian kekuatan dan kelemahan

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-Rata/Rating	3.0	3.2	2.8	3.0	2.6	2.8	3.2	2.8	3.0	2.6
Total	29									
Bobot	0.103	0.110	0.096	0.103	0.089	0.096	0.110	0.096	0.103	0.089

## c) Perhitungan

## 1. Rata-rata Kekuatan yaitu

- a.  $15/5 = 3.0$
- b.  $16/5 = 3.2$
- c.  $14/5 = 2.8$
- d.  $15/5 = 3.0$
- e.  $13/5 = 2.6$

## 2. Rata-rata Kelemahan yaitu

- a.  $14/5 = 2.8$
- b.  $16/5 = 3.2$
- c.  $14/5 = 2.8$
- d.  $15/5 = 3.0$
- e.  $13/5 = 2.6$

2. Total =  $3.0 + 3.2 + 2.8 + 3.0 + 2.6 + 2.8 + 3.2 + 2.8 + 3.0 + 2.6 = 29$

3. Bobot kekuatan yaitu

- a.  $15/145 = 0.103$
- b.  $16/145 = 0.110$
- c.  $14/145 = 0.096$
- d.  $15/145 = 0.103$
- e.  $13/145 = 0.089$

Bobot kelemahan

- a.  $14/145 = 0.096$
- b.  $16/145 = 0.110$
- c.  $14/145 = 0.096$
- d.  $15/145 = 0.103$
- e.  $13/145 = 0.089$