ISSN: 2614-6754 (print)
ISSN: 2614-3097(online)

Halaman 969-980
Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022

Eksplanasi Perkembangan Apotek Berbasis Jaringan di Kabupaten Karawang

Fitri Dwi Wijayanti[1], Aritonang[2], Sahat Saragi[3]
[1] Program Magister Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Pancasila
[2,3] Fakultas Farmasi Universitas Pancasila
e-mail: fitri.dw88@gmail.com

Abstrak

Maksud dari penelitian ini merupakan guna menganalisis alternatif rencana dan menentukan penerapan rencana PT. X mengembangkan jaringan apoteknya di Karawang melalui analisis deskriptif. Rencana yang dipilih ditentukan berdasarkan metode analisis yang dipakai, yakni analisis persaingan usaha atas memakai Five Competencies Michael Porter dan QSPM *(Quantitative Rencanac Planning Matrix).* Data yang dipakai merupakan data primer dan data sekunder.

Kata kunci: Perumusan Rencana, IFE, EFE, Diversifikasi, QSPM

Abstract

This research aims to analyze alternative plans and determine the implementation of PT. X developed its pharmacy network in Karawang through descriptive analysis. The plan chosen is determined based on the analytical method used, namely the analysis of business competition using Michael Porter's Five Competencies and QSPM (Quantitative Planning Planning Matrix). The data used are primary data and secondary data.

Keywords: plan formulation, IFE, EFE, Diversification, QSPM

PENDAHULUAN

Dunia perindustrian farmasi, pengecer dibagi membentuk dua macam, tradisional dan modern, yakni apotek dan toko obat. Konsep apotek dan toko obat mulai diatur sekitar tahun 1940-an, dan konsep apotek dan toko obat modern muncul pada awal tahun 1990-an. Konsep baru ini pada gilirannya berefek dinamika industri farmasi, dari metode perdagangan tradisional (berdasarkan konsep resep, uang, dan obat-obatan) hingga rencana persaingan dan perdagangan modern (berdasarkan konsep manajemen rencana secara keseluruhan). (1)

Saat ini, salah satu layanan kebugaran yang tidak sulit ditemukan merupakan apotek. Menurut Keputusan Menteri kesehatan Republik Indonesia No. 1332/Menkes/SK/X/2002, apotek merupakan tempat khusus dimana obat bekerja dan mendistribusikan sediaan farmasi dan alat kebugaran lainnya kepada masyarakat. Apotek berkembang pesat atas bertambahnya jumlah penduduk, pentingnya kesadaran akan kebugaran, peningkatan usia harapan hidup, peningkatan dukungan terhadap program kebugaran pemerintah, dan beberapa perbaikan ekonomi dan daya beli masyarakat. Dalam menjalankan, apotek harus mampu menciptakan terobosan dan rencana.

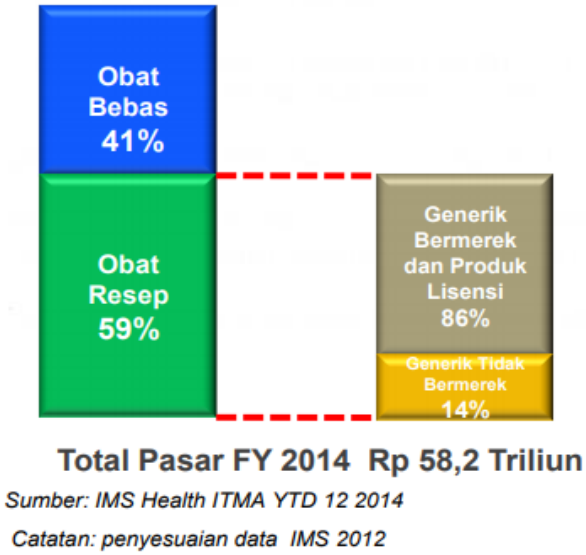
Berdasarkan data yang diperoleh dari Kalbe Farma perkembangan pasar farmasi Indonesia tahun 2012-2016 itu terus tumbuh setiap tahun, atas tingkat pertumbuhan tahunan rata-rata 20,6% (CAGR). Salah satu faktor pendorong pertumbuhan industri farmasi merupakan perluasan kepesertaan Jaminan Kebugaran Nasional (JKN).

ISSN: 2614-6754 (print)
ISSN: 2614-3097(online)

Halaman 969-980
Volume 6 Nomor 1 Tahun 2022

Gambar I.1 Perkembangan Pasar Farmasi Indonesia

Dari data yang diperoleh dari Menurut Kalbe Farma, industri farmasi memiliki dua pendekatan, etis dan OTC (over-the-counter). Produk etis berkembang melalui resep dokter dan kemudian berkembang ke produk-produk obat generik. Obat generik dalam jalur *ethical* memiliki porsi 62% pada tahun 2016. Tingginya presentase obat ini dikarenakan masih banyaknya permintaan obat yang diresepkan oleh dokter di klinik, rumah sakit, puskesmas terutama dalam era JKN ini, dimana dalam JKN obat-obat yang membentuk prioritas dalam pelayanan kebugaran yakni obat generik.



Gambar I.2 Segmentasi Pasar Farmasi

Atas semakin berkembangnya Kabupaten Karawang ini dari sektor industri, kepadatan penduduknya pun semakin meningkat. Semakin bertambahnya kepadatan penduduk di Kabupaten Karawang merupakan peluang dan sekaligus ancaman dalam apotek ini. Tabel I.1 menunjukkan data lima kecamatan di Kabupaten Karawang yang memiliki kepadatan penduduk terbanyak beserta penyebaran jumlah apoteknya.

Tabel 1.1 Kecamatan atas Kepadatan Penduduk Terbanyak pada Tahun 2016
Sumber : Badan Pusat Statistik Karawang

No.	Kecamatan	Kepadatan Penduduk per km^2	Jumlah Apotek Karawang
1	Karawang Barat	4981	20
2	Karawang Timur	4276	14
3	Kotabaru	4242	4
4	Rengasdengklok	3584	12
5	Telukjambe Timur	3404	9

Pertumbuhan yang pesat ini membuat apotek semakin tumbuh dan berkembang di Kabupaten Karawang. Oleh karena hal tersebut, persaingan dalam ini semakin kompetitif. Bila dilihat pada tabel 1.2 data jumlah apotek di Karawang 2012 mengalami peningkatan sampai tahun 2016.

Tabel 1.2 Data Pelayanan Kebugaran Dasar Kabupaten Karawang Tahun 2012-2016

No.	Sarana Kesehatan	2012	2013	2014	2015	2016
1	Klinik	-	-	291	297	312
2	Praktek Dokter Umum	323	179		969	1029
3	Praktek dokter spesialis	79	93		246	273
4	Praktek dokter gigi	108	37	37	154	156
5	Praktek dokter gigi spesialis	2	2	2	2	2
6	Praktek Bidan	238	273	273	312	668
7	BKMM	1	1	1	1	1
8	Laboratorium swasta	6	5	8	8	8
9	Optikal	26	26	26	5	15
10	Gudang farmasi	1	1	1	1	1
11	Apotik	230	246	260	260	288
12	Toko obat berijin	96	65	65	65	59
13	Industri rumah tangga	-	109	354	521	630

Sumber: Dinas Kebugaran Kabupaten Karawang

Banyaknya jumlah apotek di Karawang mampu menciptakan persaingan di sektor ini. Oleh karena itu, pimpinan dan pengelola apotek harus mampu mengantisipasi hal tersebut agar mampu bersaing dan bertahan atas sejenis. Hal ini mampu dicapai atas mengembangkan rencana agar apotek mampu tumbuh dan bersaing.

pt. X merupakan keluarga di disiplin kebugaran dan pendidikan. pt. X yang bekerja di disiplin kebugaran yakni apotek. pt. X memulai apotek pada tahun 2006. pt. X mulai mengembangkan apoteknya, dimulai atas hanya satu apotek dan sekarang memiliki 5 apotek jaringan di daerah Karawang Timur.

Apotek A merupakan apotek pertama yang didirikan oleh PT. X didirikan pada tahun 2006 dan merangkap sebagai apotek sentral. Kemudian PTs tahunan berturut-turut dari 2009 hingga 2012. X membuka jaringan apotek (Apotek B, C, D, E).

Peneliti ingin memahami bagaimana PT.X mampu memiliki keunggulan kompetitif yang kompetitif dan berkelanjutan dalam evolusi apotek online, baik dari segi alternatif rencana, maupun dalam penerapannya, ketika membangun rencana apotek. Kemudian peneliti ingin mengetahui dampak lingkungan eksternal dan internal apotek jaringan PT X di Karawang dalam persaingan apotek, serta rencana yang mampu diterapkan Apotek-apotek jaringan PT X.

Manajemen Strategi

Manajemen stratejik terdiri dari kata manajemen dan rencana, dimana manajemen stratejik merupakan ilmu menciptakan, mengpenerapankan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan rencana antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan suatu organisasi menetapkan tujuan yang disesuaikan atas kondisi lingkungan di mana organisasi itu beroperasi. Dalam konteks ini, manajemen rencana mencakup proses pengambilan keputusan, metode guna merumuskan rencana, membuat keputusan desain dan rencana perseroan, dan mengembangkan rencana yang efektif.[(22)]

Menurut Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluf dalam bukunya *"Rencanac Management an Integrative perspective"As the ultimate goal, the ultimate goal of rencanac management is to develop corporate values, management competencies, organizational responsibilities, and management systems that link rencanac and operational decisions, at all levels, and within the scope of all businesses and functions within the company,* yang diartikan bahwa manajemen rencana merupakan cara guna mencapai tujuan utama, Mengembangkan nilai-nilai perseroan, kemampuan manajemen, tanggung jawab perseroan

dan sistem administrasi yang menghubungkan keputusan rencana dan operasional di semua tingkat manajemen dan di semua lini dan fungsi kekuatan perseroan.(16)

Rencana

Rencana perseroan merupakan rencana yang berfokus pada pertanyaan jangka panjang dan berbasis luas tentang apa yang digeluti organisasi dan apa yang diinginkannya dalam itu (Coutler, 2012). Peneliti lain percaya bahwa rencana perseroan merupakan cara perseroan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya.(18)

Menteri BUMN dalam SK nomor 161/MBU/2012 memberikan arahan bahwa rencana BUMN merupakan rencana bertumbuh (*growth*). Menurut Coulter (2012), rencana bertumbuh merupakan langkah bagaimana memajukan organisasi Anda. Bergerak maju berarti manajemen puncak perseroan ingin memajukan operasi mereka, Hal ini berkembang pesat. Dengan melihat berbagai rencana pengembangan perusahaan dan memilih satu atau lebih rencana yang mendekati karakteristik dan tujuan organisasi tertentu.(18)

Rencana Diversifikasi

Beberapa pengertian dari diversifikasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain : Menurut Guiltinan (1994:191), Diversifikasi merupakan kebijakan penambahan produk baru guna melayani pasar baru. Fandy (1998:132), Perbedaan adalah upaya untuk menemukan dan mengembangkan produk atau pasar baru atau keduanya untuk mendorong pertumbuhan, memajukan perdagangan, profitabilitas, dan fleksibilitas. Keanekaragaman, oleh karena itu, adalah upaya untuk menemukan dan mengembangkan produk atau pasar baru, atau keduanya, untuk memajukan pertumbuhan dan perdagangan.(24)

Rencana Generik

Tiga rencana generik (*Three Generic Rencanaes*) merupakan Rencana kompetitif yang berfokus pada cara-cara di mana perseroan mampu memperoleh posisi yang paling menguntungkan dalam industri .(13)

Laba perseroan pada dasarnya merupakan selisih antara penmampuan dan beban. Oleh karena itu, profitabilitas yang tinggi mampu dicapai atas memperoleh biaya terendah atau harga tertinggi dari persaingan. Porter memakai istilah kepemimpinan biaya dan diferensiasi, yang terakhir membentuk cara perseroan mampu fokus guna menmampukan harga premium. (13)

Tiga rencana generik ini dikembangkan oleh Michael Porter dari *Harvard Bussines School* (1980 dan 1985) yang saat ini dikenal sebagai tiga rencana generik dari Porter (1980). Dikatakan generik karena rencana ini mampu diterapkan guna setiap industri. Namun usaha kecil mungkin sulit guna menghasilkan skala ekonomi yang diperlukan dalam hal penekanan pada biaya. Tetapi pada basis pelanggan yang lebih kecil, memungkinkan mereka guna menawarkan layanan pribadi melalui lingkup rencana dalam fokus yang sempit. (13)

Analisa Kompetitif Porter

Model Lima Kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter memperluas disiplin analisis persaingan. Secara historis, perseroan telah melihat pesaing langsung ketika memeriksa lingkungan kompetitif. Namun persaingan saat ini dilihat sebagai berbagai cara alternatif bagi konsumen guna mencapai hasil yang diinginkan, bukan hanya pesaing langsung. (22)

Model Lima Kekuatan mengakui bahwa pemasok mampu membentuk pesaing perseroan (melalui integrasi ke depan), seperti halnya pembeli mampu membentuk pesaing perseroan (melalui integrasi ke belakang). Demikian juga, pilihlah perseroan yang memproduksi Barang yang mampu menggantikan apa yang sedang diproduksi. Karena karakteristik lingkungan industri menentukan rencana perseroan, analisis lingkungan bertujuan guna menentukan keunggulan relatif dari setiap pesaing.(22)

Apotek

Definisi apotek berdasarkan Menurut Keputusan Menteri kesehatan Republik Indonesia Nomor 1332/Menkes/SK/X/2002, apotek merupakan tempat dilaksanakannya pekerjaan kefarmasian dan peredaran sediaan farmasi serta perbekalan obat lainnya guna

umum. Menurut Peraturan Menteri kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2017 tentang Apotek, Apotek merupakan sarana pelayanan kebugaran dari apoteker yang mengerjakan praktik kefarmasian.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 51 tahun 2009 Tentang pekerjaan kefarmasian: pekerjaan kefarmasian merupakan manufaktur, termasuk kontrol kualitas sediaan farmasi, keamanan pengadaan, penyimpanan dan distribusi obat, pengelolaan obat, pelayanan obat atas resep dokter, pelayanan informasi obat, serta pengembangan obat, bahan obat, dan obat tradisional

Menurut Peraturan Menteri kesehatan Republik Indonesia no. 35 tahun 2014 tentang standar pelayanan kefarmasian, bahwa guna memajukan Mutu pelayanan kefarmasian kefarmasian yang berorientasi pada keselamatan pasien perlu memiliki standar yang mampu dijadikan acuan dalam pelayanan kefarmasian kefarmasian.

Pengaturan standar pelayanan kefarmasian di Apotek bertujuan guna:

1. Memajukan mutu pelayanan kefarmasian.
2. Menjamin kepastian hukum bagi tenaga kefarmasian.
3. Melindungi pasien dan masyarakat dari pemakaian obat yang tidak rasional dalam rangka keselamatan pasien (*patient safety*).

Standar pelayanan kefarmasian di Apotek meliputi standar :

1. pengelolaan sediaan farmasi, alat kebugaran, dan bahan medis habis pakai.
2. pelayanan farmasi klinik.

Profil PT X

PTX merupakan keluarga di disiplin kebugaran dan pendidikan. Kiprahnya di disiplin kebugaran sudah berjalan sekitar 13 tahun. Awal PT X dimulai pada awal tahun 2006, yakni pendirian Apotek A, dimana Apotek A yang hingga saat ini membentuk pusat dari seluruh apotek jaringan PT X. Saat ini P TX sudah memiliki 5 apotek jaringan di daerah Karawang Timur. Latar belakang didirikannya Apotek Jaringan P X merupakan guna memenuhi kebutuhan pelayanan kebugaran di Karawang Timur khususnya di seluruh Karawang.

Lokasi apotek jaringan PT X tersebar di beberapa daerah di Karawang Timur. Lokasi ini dipilih berdasarkan berbagai pertimbangan, antara lain karena lokasinya yang rencana di pinggir jalan raya berada di sekitar perumahan dan fasilitas kebugaran lainnya.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perseroan. Kekuatan perseroan meliputi kemampuan unik, sumber pendanaan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi yang tinggi, dll. Pada saat yang sama, kelemahan perseroan meliputi: tidak ada arah rencana yang jelas, posisi kompetitif yang rendah, fasilitas "bekas", kesenjangan dalam kemampuan manajemen, lini produk yang sempit, citra yang buruk, dll. Menganalisis lingkungan internal perseroan sangat penting, terutama menentukan kesesuaian rencana dan sumber daya internal perseroan, dinamika pasar eksternal, dan daya saing.

Menurut penilaian Thomson dan Strickland (2003) tentang keadaan internal perseroan, ada 5 (lima) aspek penting guna dianalisis, yakni:

1. Bagaimana rencana saat ini dilaksanakan;
2. Kekuatan dan kelemahan sumber daya, peluang dan ancaman eksternal;
3. Struktur biaya perseroan dibandingkan atas pesaingnya;
4. kekuatan daya saing perseroan dibandingkan atas para pesaingnya; dan
5. Isu-isu rencana yang dihadapi perseroan. Analisis internal perseroan yang menyeluruh merupakan prasyarat guna mengidentifikasi isu-isu rencana yang harus dipahami manajemen dan kemudian merumuskan rencana yang terkait atas sumber daya perseroan dan daya saing dalam kaitannya atas kondisi persaingan industri.[17]

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perseroan pada kenyataannya sangat dinamis, dan berubah atas cepat karena dampak berbagai faktor, dan interaksinya kompleks. Pemahaman yang komprehensif tentang lingkungan internal dan eksternal penting bagi perseroan guna

memahami kondisi saat ini dan perkiraan masa depan. Atas memahami lingkungan eksternal, perseroan mampu memperkuat sumber daya internal guna mencapai rencanac fit dan memberikan peluang bagi perseroan guna terus tumbuh dan berkembang.(5)

Analisis lingkungan eksternal meliputi analisis lingkungan makro dan analisis lingkungan mikro. Analisis lingkungan makro berusaha mengidentifikasi peluang dan ancaman tingkat makro yang berdampak pada nilai yang dihasilkan organisasi bagi pelanggan. Analisis lingkungan mikro berlaku guna lingkungan yang lebih dekat atas institusi yang bersangkutan.

Dalam dunia korporat, lingkungan merupakan industri yang dimiliki perseroan. Analisis yang dilakukan mampu memakai teori persaingan Porter, yakni kekuatan tawar menawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Saat menganalisis lingkungan internal perseroan, alat analisis, matriks IFE (Internal Factor Evaluation), dipakai. Mengumpulkan data internal guna menganalisis hal-hal yang berkaitan atas lingkungan internal perseroan, yakni:

1. Berbagai *resources* (sumber daya)
2. *Capabilities* (kemampuan)
3. *Core competencies* (keunggulan inti)

Matriks ini dipakai guna mengidentifikasi faktor internal perseroan yang berkaitan atas kekuatan dan kelemahan perseroan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan guna membuat matriks IFE merupakan:

1. Kolom 1 : Mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk kekuatan dan kelemahan perseroan.
2. Kolom 2 : Menurut tingkat dampak faktor-faktor ini pada posisi rencana perseroan, tentukan bobot faktor-faktor yang diidentifikasi di atas, mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) (tidak boleh melebihi 1,0).
3. Kolom 3 : Tergantung pada perseroan, peringkat guna setiap faktor ditentukan atas memberikan skala dari 4 (sangat baik) hingga 1 (buruk) berdasarkan faktor-faktor ini. Variabel positif (semua variabel yang termasuk dalam kategori kekuatan diberi peringkat +1 hingga +4 (sangat baik) dibandingkan atas rata-rata industri atau pesaing utama. Hal sebaliknya berlaku guna variabel negatif. Misalnya, jika perseroan besar dibandingkan atas industri tingkat rata-rata dibandingkan atas 1, dan 4 jika kelemahan perseroan di bawah rata-rata industri.
4. Kolom 4 : Kalikan bobot di kolom 2 atas skor di kolom 3 guna menmampukan nilai faktor bobot mulai dari 4.0 (sangat baik) hingga 1.0 (buruk).
5. Kolom 5 : Tambahkan semua skor guna menmampukan skor total guna perseroan yang dinilai. Rata-rata merupakan 2,5. Nilai di bawah 2,5 menunjukkan internal perseroan yang lemah, sedangkan nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.(26)

EFE (*External Factor Evaluation*)

Saat menganalisis lingkungan eksternal perseroan, alat analisis yang dipakai merupakan matriks EFE (Evaluation of External Factors). Mengumpulkan data internal guna menganalisis hal-hal yang berkaitan atas lingkungan internal perseroan, yakni:

1. Lingkungan jauh meliputi politik, ekonomi, sosial, teknologi dan ekologi
2. Lingkungan industri
3. Lingkungan operasional

Matriks ini dipakai guna mengidentifikasi faktor internal perseroan yang terkait atas peluang dan ancaman perseroan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan guna membuat matriks EFE merupakan:

1. Kolom 1 : Menentukan faktor-faktor yang membentuk peluang dan ancaman
   i. perseroan.
2. Kolom 2 : Tentukan bobot guna faktor-faktor yang diidentifikasi di atas, mulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan seberapa

penting faktor tersebut bagi keberhasilan industri/perseroan. Jumlah semua bobot harus sama atas 1,0.

3. Kolom 3 : Setiap faktor dinilai pada skala dari 4 (sangat baik) hingga 1 (buruk) berdasarkan dampak faktor kondisi perseroan. Faktor peluang memiliki penilaian positif (+4 jika peluangnya lebih besar, tetapi +1 jika peluangnya kecil). Tingkat ancaman merupakan sebaliknya. Jika nilai ancamannya sangat tinggi, peringkatnya merupakan , dan jika nilai ancamannya rendah, peringkatnya merupakan 4 ..
4. Kolom 4 : Kalikan bobot di kolom 2 atas rating di kolom 3 guna menmampukan nilai faktor bobot mulai dari 4.0 (sangat baik) hingga 1.0 (buruk).
5. Tambahkan skor tertimbang pada kolom 4 guna menmampukan skor total guna perseroan yang dinilai. Skor keseluruhan 4.0 menunjukkan bahwa perseroan merespons peluang dan menghindari ancaman atas cara yang luar biasa. Pada saat yang sama, skor keseluruhan 1,0 menunjukkan bahwa perseroan tidak memakai peluang dan tidak menghindari ancaman yang ada.[26]

Matriks Perencanaan Rencana Kuantitatif (QSPM)

Teknik QSPM secara objektif menunjukkan rencana alternatif mana yang terbaik. QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusun rencana guna mengevaluasi rencana alternatif secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan eksternal utama yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat pengembangan kebijakan lainnya, QSPM membutuhkan penilaian yang baik.[11]

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai rencana berdasarkan tingkat pemanfaatan atau peningkatan faktor kunci sukses internal dan eksternal. Hitung daya tarik relatif dari setiap rencana dalam serangkaian alternatif atas menentukan efek kumulatif dari setiap faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal. Jumlah set kebijakan alternatif yang termasuk dalam QSPM bisa beberapa.[11]

Kerangka/Landasan Teori

Menurut Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluf dalam bukunya *"Rencanac Management an Integrative perspective"* rencana manajemen merupakan cara guna mencapai tujuan utama mengembangkan nilai-nilai perseroan, kemampuan manajemen, tanggung jawab perseroan dan sistem administrasi yang menghubungkan keputusan rencana dan operasional di semua tingkat manajemen dan di semua lini dan fungsi kekuatan perseroan.[16]

Rencana perseroan merupakan rencana yang berfokus pada pertanyaan jangka panjang dan berbasis luas tentang apa yang digeluti organisasi dan apa yang diinginkan dalam tersebut (Coutler, 2012). Peneliti lain berpenmampu bahwa rencana perseroan merupakan cara bagi perseroan guna menciptakan nilai atas mengkonfigurasi dan mengoordinasikan aktivitas multi-pasar mereka.[18]

Porter percaya bahwa ada lima macam daya saing yang berefek profitabilitas suatu industri, yakni: masuknya pesaing baru (potensial entrants), ancaman substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok dan persaingan di pasar yang sudah ada. dari pesaing.[15]

QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusun rencana guna mengevaluasi rencana alternatif secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan eksternal utama yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat pengembangan kebijakan lainnya, QSPM membutuhkan penilaian yang baik.[11]

METODE PENELITIAN

Penelitian ilmiah mampu didefinisikan sebagai analisis empiris yang terorganisir, objektif, terkontrol, kualitatif atau kuantitatif dari satu atau lebih variabel. Metode ilmiah memiliki lima ciri dasar yang membedakannya atas metode lain. Metode penelitian yang tidak memiliki kelima ciri tersebut tidak mampu disebut penelitian ilmiah. Ciri-ciri tersebut antara lain: terbuka, objektif, empiris, sistematis dan prediktif. Metodologi diartikan sebagai hukum dan aturan, dan tentunya memuat apa yang diatur secara sistematis, apa yang diwajibkan, dianjurkan dan/atau dilarang.[6]

Metode Yang Dipakai

Metode penelitian memakai pendekatan deskriptif-kualitatif, yakni penelitian yang menggambarkan keadaan subjek penelitian, atas memakai alat penelitian berupa observasi langsung, wawancara, kuesioner dan focus group atas responden tentang lingkungan eksternal dan internal PT. X Diskusi (FGD), di mana FGD mampu diartikan sebagai wawancara kelompok yang bertujuan guna menghasilkan informasi langsung dari berbagai perspektif, serta studi literatur tentang informasi yang relevan. Metode analisis data yang dipakai dalam penelitian ini merupakan Five Competitive Strength dan Quantitative Rencanac Planning Matrix (QSPM).

Populasi dan Sampel

Populasi disebut juga alam semesta, yang berarti keseluruhan benda, unsur atau unsur yang sifat-sifatnya akan dipelajari. Populasi pada penelitian ini merupakan Seluruh karyawan dan pimpinan Apotek jaringan PT. X. Populasi seperti ini termasuk populasi infinite karena jumlahnya sulit ditentukan atas pasti.(6)

Sampel mampu diartikan bagian/wakil dari populasi yang mempunyai karakter atau indicator yang sama atas populasi. Sampel yang ditentukan pada penelitian kualitatif merupakan tidak dibatasi selama peneliti masih membutuhkan data maka sampel bisa ditambah . Teknik pengambilan sampel memakai *purposive sampling*. Tekniknya merupakan teknik pengambilan sampel atas pertimbangan bahwa partisipan memiliki keunikan dan karakteristik dalam hal pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis, yang mampu dikembangkan selama proses wawancara.(5)

Sampel penelitian ini merupakan responden yang sudah berkompeten di apotek jaringan PTX merupakan bagi para pimpinan apotek jaringan PT X, staf, dan apoteker, karyawan apotek jaringan PT X.

HASIL PENELITIAN

Pada kajian ini, guna menmampukan rencana PTX dalam mengelola apotek jaringannya dilakukan atas memakai metodologi QSPM. Posisi eksisting PT X berdasarkan pembobotan IFE dan EFE serta alternatif rencana yang mampu diterapkan oleh PT X dalam pengembangan apotek jaringannya. Selanjutnya alternatif rencana yang diperoleh dianalisis dengam QSPM unuk mengetahui rencana terpilih dari alternatif-alternatif rencana tersebut.

Analisa Persaingan

Analisa persaingan dalam penelitian ini memakai analisa lima kekuatan persaingan. Analisa ini dilakukan guna menganalisis persaingan yang terjadi dalam industri ini, sehingga mampu menentukan rencana dalam memenangkan persaingan ini.

1. Ancaman Pendatang Baru
   Ancaman pendatang baru dalam apotek ini cukup tinggi. Meningkatnya swamedikasi masyarakat saat ini membentuk peluang guna mendirikan ini, hal ini merupakan salah satu pemicu pendatang baru mulai bermunculan, disamping itu atas adanya kebijakan regulasi pemerintah saat ini yang tidak mempermasalahkan jarak dalam pendirian apotek dan toko obat mampu membuat persaingan semakin ketat. Beberapa apotek dan sarana pelayanan kebugaran lainnya sudah mulai berada di sekitar apotek jejaring PT X bahkan dalam jarak yang relatif dekat.
2. Posisi Tawar Konsumen
   Semakin banyaknya apotek dan fasilitas kebugaran yang ada, membuat daya tawar konsumen dalam ini cukup tinggi. Masyarakat atas mudah memilih pelayanan kefarmasian yang sesuai atas kriteria yang mereka harapkan, selain hal tersebut perkembangan teknologi saat ini juga mampu memudahkan masyarakat guna mengakses informasi obat, terutama dalam hal harga dan kegunaan obat yang mereka inginkan. Hal ini membentuk tantangan guna PT X dalam mengembangkan apotek jaringannya.
3. Tersedianya Jasa atau Produk Pengganti
   Atas adanya program JKN yang diselenggarakan oleh BPJS Kebugaran membuat daya beli masyarakat di apotek membentuk menurun, masyarakat akan lebih mengoptimalkan guna mengerjakan pelayanan kebugaran memakai JKN. Hal ini berdampak pada PT X

dimana apotek jaringannya mengalami penurunan perdagangan atas adanya program JKN.

4. Posisi Tawar *Supplier*
   Pemilihan distributor atau PBF sangat penting dalam menjalankan apotek, dalam hal ini PT X menjalin kerjasama atas berbagai PBF dalam memasok perbekalan farmasi yang dibutuhkan oleh apotek jaringannya. Atas adanya kerjasama atas berbagai PBF ini, PT X mampu memperoleh harga dan kualitas barang maupun pelayanan sesuai yang diinginkan, sehingga dalam hal ini posisi tawar *supplier* membentuk rendah.
5. Persaingan Apotek
   Persaingan dalam apotek ini semakin ketat, persaingan terjadi bukan hanya dari apotek saja, tetapi dari toko obat, usaha-usaha ritel yang menyediakan obat bebas, vitamin, suplemen, dan sarana pelayanan kebugaran lainnya. Dalam kurun waktu 3 tahun ini apotek Kimia Farma sudah mendirikan 2 apotek yang berada di sekitar apotek jaringan PT X, dimana apotek Kimia Farma merupakan pesaing yang memiliki kekuatan dalam hal persediaan perbekalan farmasi dan peningkatan pelayanan *one stop healthcare solution*.

Tabel 5.10 Matriks Perencanaan Rencana Kuantitatif (QSPM) PT X

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Rencana							
		1		2		3		4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (S)									
Keramahan Pelayanan	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Pasien mampu memesan obat ke apotek dan diantar kerumah	0.14	2	0.28	4	0.56	2	0.28	3	0.42
Bangunan milik sendiri	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Fasilitas parkir luas	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Letak apotek yang stategis dekat atas perumahan	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Kelemahan (W)									
Belum adanya konseling	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Stok alat kebugaran dan perlengkapan bayi yang masih sedikit	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
Turnover karyawan tinggi	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Stok obat dan keluar masuk obat tidak tercatat atas baik	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Jumlah SDM yang kompeten masih sangat	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20

sedikit									
Peluang (O)									
Perkembangan perumahan yang cukup pesat	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Perkembangan teknologi	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Meningkatknya swamedikasi	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Segmentasi pasar yang luas	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Sistem pembayaran kredit dan diskon yang diberikan oleh PBF	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Ancaman (T)									
Perizinan Apotek yang rumit	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Program JKN	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22
Regulasi terbaru mengenai tenaga teknis kefarmasian	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Persaingan harga yang ketat	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Bermunculan pesaing baik apotek mandiri maupun apotek waralaba	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
			5.87		**6.31**		**5.14**		**5.36**

Berdasarkan hasil analisis matriks perencanaan rencana kuantitatif (QSPM) PT X yang telah dievaluasi diatas, maka rencana yang dipilih merupakan memajukan promosi apotek yang menitikberatkan perdagangan produk atas *Delivery Order*, atas nilai TAS tertinggi yakni sebesar 6.31.

Penerapan Rencana

Penerapan rencana yang mampu dilakukan oleh PT X dari rencana yang terpilih, yakni : Tingkatkan promosi apotek yang berfokus pada perdagangan produk atas pesanan pengiriman.

Program :

1. Manfaatkan teknologi dan media sosial guna promosi online.
2. Mempromosikan pengiriman obat gratis kepada konsumen.
3. Bermitra atas aplikasi ojek online.

Tahap akhir dalam penelitian ini yakni menetapkan rencana PT X yang telah divaluasi dan telah ditetapkan, adapun rencana PT X yang mampu diimplimentasikan merupakan sebagai berikut :

Memajukan promosi apotek yang menitikberatkan perdagangan produk atas *Delivery Order.*

Program :

1. Memakai teknologi dan media sosial guna promosi online.
   Atas perkembangan teknologi komunikasi global, media sosial membentuk salah satu alat komunikasi dan rencana yang mampu dimanfaatkan oleh para pelaku . Hal ini mampu mempermudah terjalinnya komunikasi yang cepat dan efisien atas konsumen. Dalam hal ini PT X mampu memakai media sosial seperti *facebook, instagram, twitter* dan aplikasi lainnya yang banyak digemari oleh masyarakat baik guna mempromosikan produk maupun mengenalkan keberadaan apotek jaringannya.
2. Mengerjakan promosi gratis biaya pengiriman obat kepada konsumen.
   Promosi pembelian online atas gratis biaya pengiriman mampu membentuk daya tarik tersendiri, dimana hal ini mampu memudahkan masyarakat menerima obat tanpa harus antri dan tidak perlu menambah biaya pengiriman. Program ini hanya mampu dilakukan guna obat tertentu saja seperti obat bebas dan bebas terbatas, dalam program ini PT X mampu menerapkan gratis biaya pengiriman atas cara sebagai berikut:
   a. Menetapkan batas minimal pembelian kepada konsumen, sehingga mampu memajukan perdagangan.
   b. Menetapkan syarat daerah pengiriman, ambil daerah terdekat atas apotek jaringan PT X agar biaya pengiriman mampu tertutupi dari perdagangan.
   c. PT X mampu dijual di Marketplace. Beberapa platform e-commerce mampu memberikan subsidi khusus guna biaya pengiriman, seperti Bukalapak, Tokopedia, Shopee, dll, yang memberikan subsidi tertentu guna biaya pengiriman. Namun, mereka tetap memberikan syarat khusus bagi pembeli guna menmampukan promosi gratis ongkos kirim ini, yakni total pembayaran minimal lebih besar dari nominal tertentu.
3. Mengerjakan kerjasama atas aplikasi ojek online
   Layanan aplikasi online saat ini sudah membentuk kebutuhan, dimana orang tidak perlu menyiapkan waktu luang ke apotek. PT X mampu bekerjasama atas layanan aplikasi ojek online yakni GO-Mart yang dimiliki oleh aplikasi Gojek, dalam proses ini apoteker mampu mengonfirmasi terlebih dahulu kepada pasien mengenai tujuan dari obat yang mereka pesan. Setelah itu pasien akan menerima obat beserta atas informasi obatnya.

SIMPULAN

Rencana PTX merupakan memajukan keterampilan dan sumber daya manusia guna memajukan pelayanan kefarmasian, memajukan perdagangan apotek yang fokus pada perdagangan produk Delivery Order, menjalin kemitraan atas BPJS Kebugaran sebagai apotek mitra, dan memajukan penawaran produk atas harga yang kompetitif.

Penerapan Rencana PT X

Memajukan perdagangan apotek yang menitikberatkan perdagangan produk atas *Delivery Order*.

Programnya memakai pemakaian teknologi dan media sosial guna mengerjakan perdagangan online, mengerjakan promosi gratis biaya pengiriman obat kepada konsumen, mengerjakan kerjasama atas aplikasi ojek online.

DAFTAR PUSTAKA

Mustamu, Ronny Herowind. Mempersiapkan Ritel Farmasi untuk Menghadapi Persaingan Masa Depan. Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 1, Maret 2000: 19 – 32

Yunus, Eddy. 2016. Manajemen Strategis. Andi Offset : Yogyakarta

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 1332/Menkes/Sk/X/2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor. 922/Menkes/Per/X/1993tentang Ketentuan Dan Tata Cara Pemberian Izin Apotik

Sampurno. 2010. Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaiang yang Berkelanjutan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Santoso Putra, Imano. Analisis Strategi Bersaing pada PT. Anugerah Dwi Abadi. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra: Surabaya. 2017. Jurnal AGORA Vol. 5, No.1.

Herdiansyah, haris. 2014. Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta:Salemba Humanika.

Heriyanto, Meyzi Heriyanto. Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek Di Kota Pekanbaru. JOM FISIP Vol 2 No. 2 Oktober 2015. Universitas Riau.

Taufiqurokhman. 2016. Manajemen Strategik. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama : Jakarta.

Pemerintah Kabupaten Karawang Propinsi Jawa Barat. Diakses 07 Februari 2019. Diakses dari https://www.karawangkab.go.id/dokumen/gambaran-umum.

Maulidah, Silvana. 2012. Pengantar Manajemen Agribisnis. PT Universitas Brawijaya Press : Malang.

Leonardus Govinda. Karawang Sebagai Kota Industri Terbesar di Indonesia [Internet].2016.[diperbaharui 29 April 2016, diakses 07 Februari 2019]. Diakses dari https://www.kompasiana.com/leonardusgovinda/5722fbd326b0bd9506ea06db/karawang-sebagai-kota-industri-terbesar-di-indonesia

Kurniawan, Paulus dan Made Kembar Sri Budhi.2017. Smart Leadership-Being A Decision Maker#2. Andi : Yogyakarta.

Sarwono, Jonathan. 2017. Mengenal Prosedur-Prosedur Populer Dalam SPSS 23. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.

Saul, Ellen Yuliani. Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada Industri Mikro Dan Kecil Bakpia Pathok Di Kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015. 2016 [diperbaharui 10 Februari 2016, diakses tanggal 20 Desember 2018]. Diakses dari http://e-journal.uajy.ac.id/id/eprint/8741.

Hax, Arnoldo. C, Nicolas S. Majluf. Strategic Management. USA : An Integrative Perspective : Prentice Hall, Inc; 1984.

Sampurno. 2009. Manajemen Pemasaran Farmasi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sunaryo, Karsam. 2018. Sistem Pengendalian Manajemen da Perilaku Disfungsional. Bogor : Cergas Publika.

Peraturan Pemerintah No 51 Tahun 2009 Tentang Pekerjaan Kefarmasian

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia no. 35 tahun 2014 tentang standar pelayanan kefarmasian.

Lusiana Rani Okatviani. Perencanaan Pengembangan Bisnis Apotek K24 Jalan Amarta B-28 Wedormartani Sleman (Tesis). Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma. 2018

Amirullah. 2015. Manajemen Strategi Teori-Konsep-kinerja. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Rahayuningsih. 2015. Strategi Bisnis Diversifikasi. Jurnal ANALISA: Vol.3 No.1, April 2015: 443-451. Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 9 Tahun 2017 Tentang Apotek.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 9 Tahun 2017 Tentang Apotek.

Yuliani Sari Devi. Analisis Strategi Bersaing Rusunami Kalibata City (Tesis). Jakarta: Universitas Indonesia