

TESIS

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS APOTEK  
HERLINA FARMA MENGGUNAKAN STRATEGI *BUSINESS*  
*CANVAS MODEL (BMC)***

*AN ANALYSIS OF STRATEGY OF HERLINA FARMA  
PHARMACY BUSINESS DEVELOPMENT USING BUSINESS  
CANVAS MODEL (BMC)*



disusun oleh

**PRASITA NOVITRIANINGGIT  
A012222038**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**HALAMAN JUDUL**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS APOTEK  
HERLINA FARMA MENGGUNAKAN STRATEGI *BUSINESS  
CANVAS MODEL* (BMC)**

*AN ANALYSIS OF STRATEGY OF HERLINA FARMA  
PHARMACY BUSINESS DEVELOPMENT USING BUSINESS  
CANVAS MODEL (BMC)*

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister  
Pada Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

**PRASITA NOVITRIANINGGIT  
A012222038**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS APOTEK HERLINA FARMA  
MENGUNAKAN BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)**

Disusun dan diajukan oleh:

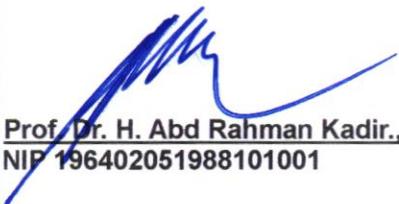
**PRASITA NOVITRIANINGGIT  
NIM A012222038**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **19 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

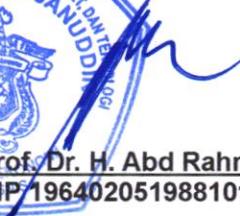
  
Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir.,S.E.,M.Si.,CIPM  
NIP 196402051988101001

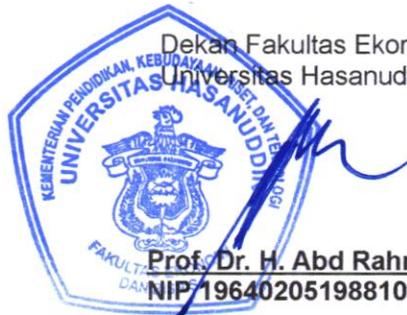
  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si  
NIP 196806291994031002

  
Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir.,S.E.,M.Si.,CIPM  
NIP 196402051988101001



## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Prasita Novitrianinggit

Nim : A012222038

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Apotek Herlina Farma Menggunakan Business Model Canvas (BMC)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 24 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Prasita Novitrianinggit

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih yang mendalam kepada :

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis sekaligus sebagai Komisi Penasehat atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar sekaligus sebagai Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahan kepada penulis.
- 3) Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D , Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM, dan ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
- 4) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,

- 5) Untuk kedua orang tua (alm) Bapak, Prayugo Budhi Santoso dan Ibu Asmiwati yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan dan doanya untuk menuntut Pendidikan setinggi-tingginya.
- 6) Untuk suami saya, Yudha Mangunsardi yang selalu memberi support yang tidak terbatas, serta putri tercinta Sarah Brilliant Mangunsardi yang menjadi penyemangat dan mood boster selama proses studi.
- 7) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohon maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khasanah baru di tengah luasnya perkembangan ilmu pengetahuan.

Makassar, Juni 2024

**Prasita Novitrianinggit**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Lembar Pernyataan Keaslian.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Abstrak .....	vi
Abstrack .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar .....	xi
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II Tinjauan Pustaka.....</b>	<b>9</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	9
2.1.1 Konsep Strategi.....	9
2.1.2 Manajemen Strategi.....	12
2.2 Perumusan Strategi.....	14
2.3 Implementasi dan Pengendalian Strategi .....	15
2.4 Analisis SWOT .....	16
2.4.1 Matriks SWOT .....	23
2.5 Matriks IFAS-EFAS .....	29
2.6 Matriks TOWS.....	31
2.7 Tinjauan Empirik .....	34
<b>BAB III Kerangka Pemikiran.....</b>	<b>36</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	36
<b>BAB IV Metode Penelitian .....</b>	<b>37</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	37
4.2 Kehadiran Peneliti .....	37
4.3 Lokasi Penelitian .....	37
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	38
4.4.1 Sumber Data .....	38
4.4.2 Jenis Data .....	38
4.5 Teknik Pengumpulan Data .....	39
4.6 Teknik Analisis Data.....	42
4.7 Tahap – tahap Penelitian.....	44
4.7.1 Analisis Data .....	44
4.7.2 Analisis SWOT .....	45
4.7.3 Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS).....	45
4.7.4 Matriks Faktor Stratehi Eksternal (EFAS) .....	46
4.7.5 Matriks TOWS atau SWOT.....	48

4.7.6 Matriks Evaluasi Faktor Internal – Eksternal (IE) .....	48
<b>BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan .....</b>	<b>50</b>
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	50
5.2 Hasil Penelitian .....	51
5.2.1 Hasil Observasi dan Wawancara .....	51
5.2.1.1 Rencana Bisnis Apotek .....	52
5.2.1.2 Rencana Pemasaran .....	55
5.2.1.3 Analisis Persaingan Bisnis Apotek .....	58
5.2.2 Identifikasi Indikator, Pembobotan, dan Pemberian Peringkat ..	60
5.2.3 Analisis SWOT .....	62
5.2.4 Analisis Perumusan Strategi .....	64
5.2.4.1 Analisis Matriks TOWS .....	65
5.2.4.2 Analisis Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal.....	67
5.2.4.3 <i>Business Model Canvas</i> (BMC).....	71
5.2.4.4 Identifikasi Bisnis Model Apotek Herlina Farma.....	71
 BAB VI Penutup.....	 87
6.1 Kesimpulan .....	87
6.2 Saran-saran .....	87
 Daftar Pustaka.....	 89

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Apotek Kabupaten Gowa .....	5
Tabel 2.1 Matriks TOWS.....	33
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu .....	35
Tabel 5.1 Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman .....	61
Tabel 5.2 Matriks Faktor Strategi Internal Apotek Herlina Farma .....	68
Tabel 5.3 Matriks Faktor Strategi Eksternal Apotek Herlina Farma .....	69
Tabel 5.4 Business Model Canvas (BMC) Apotek Herlina Farma saat ini .....	71
Tabel 5.5 Business Model Canvas (BMC) baru Apotek Herlina Farma .....	74
Tabel 5.6 Hasil Analisis SWOT berdasarkan 9 (sembilan) elemen BMC.....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Ekosistem Farmasi .....	2
Gambar 2.1 Empat Elemen Manajemen Strategis .....	12
Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis.....	13
Gambar 2.3 Pengamatan Lingkungan .....	14
Gambar 2.4 Kolom Analisis SWOT .....	17
Gambar 2.5 Kerangka Analisis SWOT.....	20
Gambar 2.6 Matriks SWOT.....	24
Gambar 2.7 Diagram analisis SWOT .....	26
Gambar 3.1 Kerangka Konsep.....	36
Gambar 4.1 Teknik Pengumpulan Data .....	40
Gambar 5.1 Struktur Organisasi .....	50
Gambar 5.2 Alur Pelayanan Resep Apotek Herlina Farma .....	54
Gambar 5.3 Alur Pelayanan Non Resep Apotek Herlina Farma.....	55
Gambar 5.4 Diagram Kartesius Analisis SWOT .....	64
Gambar 5.5 Matriks IE Apotek Herlina Farma.....	71

## ABSTRACT

PRASITA NOVITRIANINGGIT. *An Analysis of Strategy of Herlina Farma Pharmacy Business Development Using Business Canvas Model (BMC)* (supervised by Abd. Rahman Kadir and M. Sobarsyah)

Technological advances as well as demographic and social changes have caused society to become increasingly critical and demand services in the pharmaceutical sector that are accurate, fast, and comprehensive. This is a factor in changing orientation in the pharmaceutical industry from drug oriented to patient oriented. The aims of this research are to analyze business model of Herlina Farma Pharmacy through business model canvas approach, identify key factors as strengths and weaknesses affecting the operational of Herlina Farma Pharmacy, and formulate a strategy design required for the development of Herlina Farma Pharmacy business.

The research results show that out of the nine elements of BMC, one element is selected as a top priority for the company to improve its business strategy i.e. the element of value by implementing refreshment promos such as giving direct discounts on certain products, free products for minimum purchases, direct gifts, shopping coupons, customers' loyalty programs, and free medical checkup. The BMC results also show that the Herlina Farma pharmacy needs to renovate the pharmacy design to create an attractive shopping experience for customers.

Keywords: business model, business model canvas, business strategic



## ABSTRAK

PRASITA NOVITRIANINGGIT. *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Apotek Hedina Farma Menggunakan Strategi Business Canvas Model (BMC)* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan M. Sobersyah).

Kemajuan teknologi serta perubahan demografi dan sosial menyebabkan masyarakat semakin kritis dan menuntut pelayanan di bidang farmasi secara tepat, cepat, dan komprehensif. Hal ini menjadi faktor terjadinya perubahan orientasi dalam industri farmasi dari *drug oriented* menjadi *patient oriented*. Penelitian ini bertujuan menganalisis model bisnis apotek Herlina Farma melalui pendekatan model bisnis kanvas, mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi kekuatan serta kelemahan yang berpengaruh dalam operasional usaha apotek Herlina Farma, merumuskan rancangan strategi yang diperlukan untuk pengembangan bisnis apotek Herlina Farma. Hasil penelitian menemukan bahwa dari sembilan elemen BMC dipilih satu elemen yang menjadi prioritas utama apotek Herlina Farma untuk memperbaiki strategi bisnisnya yaitu pada elemen *value propositions* dengan menerapkan promo refreshment seperti pemberian diskon langsung pada produk tertentu, produk gratis untuk minimal pembelian tertentu, hadiah langsung, kupon belanja, program loyalitas pelanggan dan gratis pemeriksaan kesehatan. Hasil BMC juga menunjukkan bahwa apotek Herlina Farma perlu melakukan renovasi desain apotek untuk menciptakan pengalaman belanja yang menarik bagi pelanggan.

Kata kunci: model bisnis, bisnis kanvas model, strategi bisnis



# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Dalam mewujudkan tingkat kesehatan yang optimal, diperlukan peran serta dari pemerintah, swasta, pribadi atau yayasan untuk memberikan berbagai upaya kesehatan yang salah satunya adalah dengan mendirikan berbagai sarana kesehatan, seperti rumah sakit, klinik pengobatan dan bersalin, praktek dokter dan bidan, apotek, laboratorium, gerai optik dan pusat kesehatan masyarakat (puskesmas).

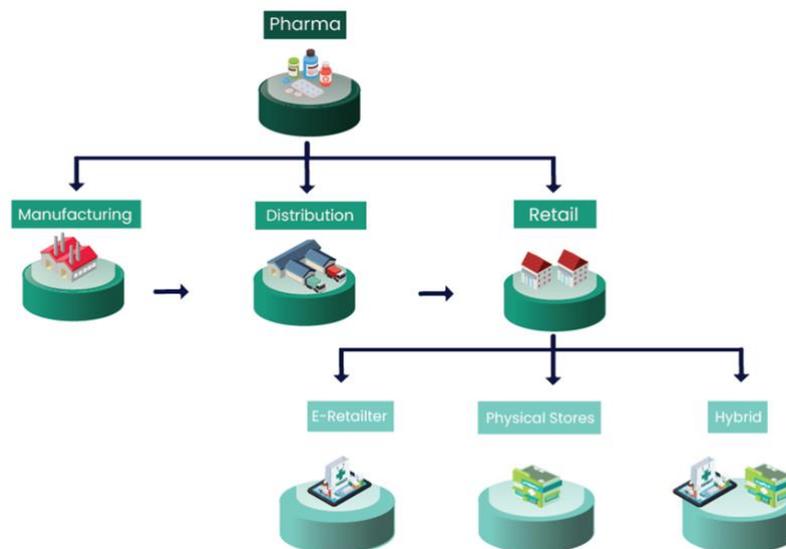
Apotek adalah salah satu tempat pelayanan kesehatan yang mudah ditemukan. Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan RI No 1332/Menkes/SK/X/2002, apotek adalah suatu tempat tertentu, tempat dilakukan pekerjaan kefarmasian dan penyaluran sediaan farmasi, perbekalan kesehatan lainnya kepada masyarakat, dan menurut Peraturan Menteri Kesehatan No 9 Tahun 2017 tentang Apotek, apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktek kefarmasian oleh Apoteker. Apoteker adalah salah satu sarana pelayanan kesehatan yang dapat membantu mewujudkan tercapainya derajat kesejahteraan yang optimal bagi masyarakat. Sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Menteri Kesehatan, apotek harus memiliki Apoteker yang bertanggung jawab untuk menjalankan pekerjaan kefarmasian terhadap konsumen dan kewajiban dalam menjalankan standar profesinya. Orientasi Pelayanan kefarmasian telah terjadi pergeseran dari *drug oriented* menjadi *patient oriented*. Pergeseran ini jelas menjadi tantangan dan peluang terhadap apotek untuk merespon perubahan agar tetap dapat bersaing dalam bisnis.

Bisnis farmasi mengalami perubahan signifikan akibat perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0 dan perubahan kebijakan di bidang kesehatan.

Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) berlaku pada tanggal 1 Januari 2014 oleh Badan penyelenggara Jaminan sosial (BPJS), fungsi apotek mengalami perubahan, baik sebagai unit usaha maupun sebagai praktik kefarmasian. Pengaruh perkembangan teknologi dan munculnya pandemi di tahun 2019-2021, serta bertambahnya usia harapan hidup mengubah lanskap bisnis farmasi di apotik.

Ekosistem farmasi adalah industri yang paling dinamis dan beragam, dimana industri ini terus didorong untuk membuat layanan kesehatan yang dapat diakses di setiap geografi dan demografi. Ekosistem farmasi secara garis besar dibagi menjadi 3 fase yaitu manufaktur, distribusi, dan pengecer (*retail*) seperti dalam gambar 1.

**Gambar 1.1 Ekosistem Farmasi**



Sumber: <https://datasutram.com>

Manufaktur farmasi adalah salah satu bagian industri yang kompleks, berteknologi tinggi, dan terus berkembang, sehingga memerlukan ketelitian yang tinggi. Manufaktur mencakup berbagai proses teknis seperti R&D. Distribusi

adalah jembatan antara produsen, pengecer dan profesional kesehatan dan berbagai langkah promosi dan pemasaran obat-obatan lainnya.

Berdasarkan Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) tahun 2015-2035, industri farmasi dan bahan farmasi merupakan salah satu sektor andalan yang berperan besar sebagai penggerak utama perekonomian di masa yang akan datang. Kementerian Perindustrian mencatat, industri farmasi berkontribusi sebesar Rp54,4 triliun terhadap PDB nasional dan mampu menyerap tenaga kerja lebih dari 40 ribu orang (<http://ikft.kemenperin.go.id/nilai-potensi-capai-usd-5-m-industri-farmasi-kuasai-70-persen-pasar-domestik/>).

Dalam Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor 28 Tahun 2017 Tentang Rencana Startegis Badan Pegawai Obat dan Makanan Tahun 2015 – 2019 halaman 23 disampaikan bahwa pasar farmasi nasional tumbuh rata-rata 12% pertahun (CAGR) pada periode 2010-2014. Besar pasar farmasi nasional pada tahun 2015 sekitar Rp.62-65 triliun, dan akan meningkat menjadi Rp. 69 trilyun pada tahun 2016.

Berdasarkan data Gabungan Perusahaan Farmasi Indonesia (GPFI) dalam ANTARA News disebutkan bahwa pada tahun 2021 industri farmasi nasional akan tumbuh sebesar 10,81% dengan total nilai tercatat sebesar 90-95 triliun rupiah.

Wakil Ketua Umum Gabungan Perusahaan Farmasi Indonesia (GPFI) Ferry A Sutikno mengatakan saat ini industri farmasi di Indonesia terus tumbuh. Tercatat, pada tahun 2022 lalu potensi pasar farmasi tembus Rp. 110 triliun hingga Rp. 120 triliun (<https://bisnis.solopos.com/industri-farmasi-tanah-air-terus-tumbuh-potensi-pasar-tembus-rp120-t-1735752>). Hal ini menandakan tingginya kebutuhan masyarakat terhadap produk farmasi, terutama setelah Indonesia mengalami

pandemi COVID-19, menjadi peluang yang sangat baik untuk mengembangkan bisnis farmasi di Indonesia.

Dalam industri farmasi, ritel dikategorikan menjadi dua jenis yaitu apotek dan toko obat baik konvensional maupun modern. Konsep apotek dan toko obat konvensional mulai diatur sekitar tahun 1940-an, dan konsep untuk apotek dan toko obat modern hadir sekitar awal tahun 1990-an. Apotek dan toko obat konvensional adalah yang masih menggunakan pencatatan baik itu transaksi penjualan, pembelian ataupun persediaan obat dan barang ke dalam sebuah buku. Karena sistem konvensional tersebut terkadang membuat kinerja apotek menjadi kurang efektif dan efisien. Apotek dan toko obat modern adalah yang berorientasi kepada pelanggan, bedanya konseling dengan informasi obat biasa mungkin yang lebih sering terdengar adalah informasi obat baik itu melalui kegiatan penyuluhan atau artikel kesehatan. Dalam konseling, seorang Apoteker harus mempunyai solusi atas masalah yang dibawa pelanggan. Konsep baru ini kemudian mempengaruhi dinamika industri farmasi dari cara-cara penjualan yang tradisional (berbasis pada konsep ada resep dan ada uang, maka ada obat) menuju strategi kompetitif dan pemasaran yang modern (berbasis pada konsep manajemen strategi yang komprehensif).

Apotek dituntut untuk mampu menciptakan inovasi dan strategi. Strategi bersaing bergantung pada besar dan posisi masing-masing perusahaan dalam pasar. Kemajuan teknologi serta perubahan demografi dan sosial menyebabkan masyarakat semakin kritis dan menuntut pelayanan di bidang farmasi secara tepat, cepat, dan komprehensif. Hal ini menjadi faktor terjadinya perubahan orientasi dalam industri farmasi. Tentu saja hal ini menjadi tantangan bagi setiap apotek untuk menyikapi perubahan tersebut agar kelangsungan operasional apotek tetap berjalan dengan baik. Terkait dengan fungsi apotek yaitu sebagai tempat

pelayanan kefarmasian, maka apotek juga memerlukan suatu solusi untuk mencapai atau memperoleh keuntungan yang diharapkan. Tidak berbeda dengan badan usaha lain yang ingin mencari keuntungan, solusinya bisnis tersebut harus mempunyai strategi pemasaran. Untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan apotek, perlu dilakukan analisis dan perumusan strategi pengelolaan apotek, termasuk analisis lingkungan internal dan eksternal.

Apotek Herlina Farma merupakan apotek yang baru saja dibangun dan mulai melayani penyediaan obat untuk konsumen pada tahun 2020 yang berlokasi di Jl. Manggarupi No.89, Paccinongang, Kec. Somba Opu, Kabupaten Gowa. Jam operasional apotek mulai pukul 08.00 wita s.d 21.00 wita. Apotek ini memiliki keunggulan karena terletak di lokasi yang strategis, di pinggir jalan raya. Namun apotek ini masih terbilang cukup sepi karena belum banyak dikenal oleh masyarakat karena apotek Herlina Farma belum memiliki strategi pemasaran dalam menjalankan bisnis. Sistem pemesanan maupun pendataan stok barang yang tersedia masih dilakukan secara manual dengan menggunakan dokumen fisik berupa kertas dan setiap pembeli harus datang ke apotek untuk membeli obat. Tentu saja cara ini masih kurang efisien dan efektif karena ruang lingkup pemasaran masih terbatas. Sementara pemanfaatan *e-commerce* belum dilakukan pada Apotek Herlina Farma dan masih menggunakan transaksi manual dalam sistem pemesanan maupun pendataan stok barang dan juga dalam pencetakan laporan sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk melakukan kegiatan-kegiatan tersebut. Seiring berjalannya waktu, adanya persaingan beberapa apotek di wilayah kecamatan Sombaopu, Gowa yang menjadi ancaman bagi Apotek Herlina Farma.

Tabel 1.1 menunjukkan data apotek yang berada di Kabupaten Gowa, Kecamatan Sombaopu.

**Tabel 1.1 Data Apotek Kabupaten Gowa**

No	Nama Apotek	Jarak dengan Apotek Herlina Farma
1	Apotek Mita Farma	2,7 km
2	Apotek Gowa Farma	3,2 km
3	Apotek Tritunggal	2,9 km
4	Apotek Berkah Malino	3 km
5	Apotek Hakino Farma 2	2,9 km
6	Apotek Faisar Farma	1,9 km
7	Apotek Cahaya Ikram	1,8 km
8	Apotek Adeeva Farma	900 m

(Sumber data : <https://smartcity.gowakab.go.id/apotik>)

Pesatnya perkembangan jumlah apotek di Kabupaten Gowa memberikan banyak pilihan bagi masyarakat sesuai dengan keinginan konsumen. Persaingan yang ketat di apotek menuntut pemilik untuk memikirkan strategi inovatif untuk meningkatkan penjualan dan daya saing.

Setiap organisasi harus bisa memanfaatkan sumber daya dan keberadaan unit pelayanan kesehatan secara maksimal.

Perumusan masalah yang terjadi dalam menjalankan strategi bisnis adalah bagaimana mencari model bisnis yang sesuai di Apotek Herlina Farma saat ini. Pembahasan penelitian dibatasi dalam lingkup kajian strategis, yaitu perumusan strategi pengembangan Apotek Herlina Farma dengan menggunakan pendekatan *Strength-Weaknesses-Oportunities-Threats* (SWOT), matriks TOWS, dan *Business Model Canvas* (BMC).

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **“Analisis Strategi Pengembangan Model Bisnis Apotek Herlina Farma”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi apa yang diterapkan oleh Apotek Herlina Farma agar Apotek memiliki keunggulan kompetitif dan tercapainya operasional apotek yang

berkelanjutan untuk mencapai pemasaran apotek yang lebih komprehensif.

2. Bagaimana merumuskan formulasi strategi dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, matriks TOWS, dan *Business Model Canvas* (BMC)

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis strategi yang digunakan oleh Apotek Herlina Farma agar memiliki keunggulan kompetitif dan tercapainya operasional apotek yang berkelanjutan untuk mencapai pemasaran apotek yang lebih komprehensif.
2. Menetapkan formulasi strategi yang dapat diimplementasikan oleh Apotek Herlina Farma melalui pendekatan analisis SWOT, matriks TOWS, dan *Business Model Canvas* (BMC)

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi pihak terkait khususnya Apotek Herlina Farma dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif dan tercapainya operasional apotek yang berkelanjutan untuk mencapai pemasaran apotek yang lebih komprehensif.
2. Sebagai referensi tambahan dalam bidang manajemen strategis, khususnya bagi pihak yang hendak melakukan penelitian.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan ini terdiri dari empat bab dilengkapi dengan beberapa sub bab. Secara garis besar, penelitian ini terdiri dari atas:

## **BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisi penjelasan berupa latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan serta manfaat dari penelitian ini.

## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini peneliti menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan manajemen strategik yang nantinya digunakan sebagai acuan dasar serta alat analisis. Pada bab ini dijelaskan pula studi empiri yang bersumber dari jurnal atau penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

## **BAB III Kerangka Pikir**

Bab ini peneliti menguraikan model kerangka konseptual yang akan digunakan dalam menjelaskan rumusan masalah penelitian.

## **BAB IV Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi penjelasan mengenai jenis penelitian, teknik, dan metode pengumpulan data juga teknik analisis.

## **BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini akan diuraikan hasil dari penelitian yang dilakukan dan hasil dari analisis data.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini penulis menarik kesimpulan atas penelitian. Selain itu, saran dan keterbatasan penelitian disampaikan pada bab ini.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Penelitian ini merupakan studi berbasis manajemen strategik. Teori manajemen strategi yang digunakan dalam tinjauan Pustaka terdiri dari tiga bagian, yaitu: Terdapat empat tahapan dalam model manajemen strategis, yaitu Pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi serta evaluasi dan pengendalian (Hunger & Wheelen, 2003).

Bagian selanjutnya adalah uraian tentang alat analisis dan perumusan strategi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis *Strength-Weaknesses-Oportunities-Threats* (SWOT), matriks TOWS, dan *Business Model Canvas* (BMC)

##### 2.1.1 Konsep Strategi

Strategi dalam kajian bisnis berarti menciptakan penyesuaian dalam aktivitas yang dilakukan perusahaan. Keberhasilan strategi tergantung dari bagaimana perusahaan menyelaraskan tindakannya. Jika tidak dilakukan penyesuaian dan penyelarasan tindakan maka tidak akan tercapai sustainability (Porter, 1996). Strategi berkaitan dengan keputusan dalam menentukan visi, misi, tujuan, kebijakan, serta cara untuk mencapai keunggulan dan menciptakan masa depan suatu organisasi (Fattah, 2015).

Michael Porter (1996) membagi serangkaian aktivitas strategi dalam tiga poin yaitu:

1. Pemilihan produk yang unggul (*variety based postioning*)
2. Pemenuhan target pasar (*needs based postioning*)
3. Konfigurasi aktivitas bisnis (*acces based postioning*)

Keputusan strategik memiliki dampak terhadap efektivitas suatu perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Aspek lain yang berpengaruh terhadap keputusan strategi yaitu keputusan terhadap komitmen mutu, penggunaan teknologi dan hubungan kerja, perubahan manajemen operasi dan produksi, pemilihan pasar serta alokasi sumber daya perusahaan. Lebih jauh, pemilihan strategi berefek pada citra perusahaan (*brand image*) sebagai manifestasi dari karakter bisnis dari tahun ke tahun (Fattah, 2015).

Berpikir strategik berfokus yang secara komprehensif melibatkan dimensi waktu yang jamak dan berjenjang mulai dari jangka pendek hingga jangka panjang, menciptakan tatanan nilai (*value creation*) secara sistematis yang diawali dengan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan tantangan (Fattah, 2015).

Langkah selanjutnya adalah perumusan strategi berdasarkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi organisasi. Drucker dalam Fattah (2015) mengidentifikasi tujuh sumber peluang bisnis, yaitu (1) hal yang tidak terduga, (2) ketidakselarasan antara asumsi yang telah ditetapkan, (3) inovasi yang didasarkan pada kebutuhan proses, (4) demografi atau kependudukan, (5) perubahan atas industri atau struktur pasar yang tidak disadari, (6) perubahan atas persepsi, suasana hati atau pemaknaan, dan (7) pengetahuan baru baik bersifat ilmiah maupun tidak ilmiah.

Konsep strategi korporasi atau perusahaan merupakan rumusan perencanaan secara menyeluruh yang tergambar di dalamnya bagaimana perusahaan hendak mencapai tujuannya. Strategi ini berfokus pada upaya perusahaan memaksimalkan keunggulan bersaing melalui peluang dan kekuatan yang dimilikinya sambil berusaha meminimalkan keterbatasan bersaing melalui

upaya mengatasi kelemahan dan ancaman terhadap perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012).

Menurut Wheelen & Hunger (2012) Secara umum ada tiga tipe strategi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan, yaitu:

### 1. *Corporate Strategy*

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan terhadap pertumbuhan dan pengelolaan berbagai lini bisnis yang dimiliki. Biasanya strategi korporasi mencakup tiga hal utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

### 2. *Business Strategy*

Strategi bisnis berada pada level unit bisnis atau lini produk. Tingkatannya tidak seluas strategi korporasi tetapi lebih mengarah kepada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis tersebut. Strategi bisnis mungkin masuk dalam dua kategori keseluruhan, strategi kompetitif dan kooperatif.

### 3. *Functional Strategy*

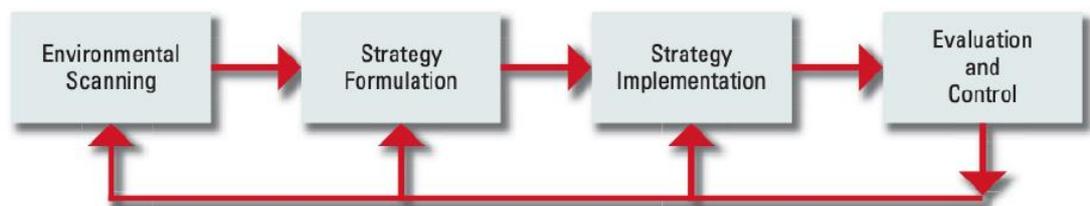
Strategi fungsional merupakan pendekatan yang diambil oleh area fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Ini berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khusus untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis. Contoh strategi fungsional penelitian dan pengembangan (*research and development*) adalah pengikut teknologi (meniru produk perusahaan lain) dan kepemimpinan teknologi (merintis inovasi).

### 2.1.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi diawali oleh pemikiran strategik yang menjadi sebuah siklus berkelanjutan yaitu *learning, thinking, planning, doing*. Sehingga secara umum manajemen strategi dapat dirumuskan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan keputusan organisasi hari ini untuk memastikan kesuksesan di masa depan (Fattah, 2015).

Model manajemen strategis terdiri dari empat elemen dasar, yaitu: (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian. Gambar 2.1 menunjukkan alur proses keempat elemen tersebut.

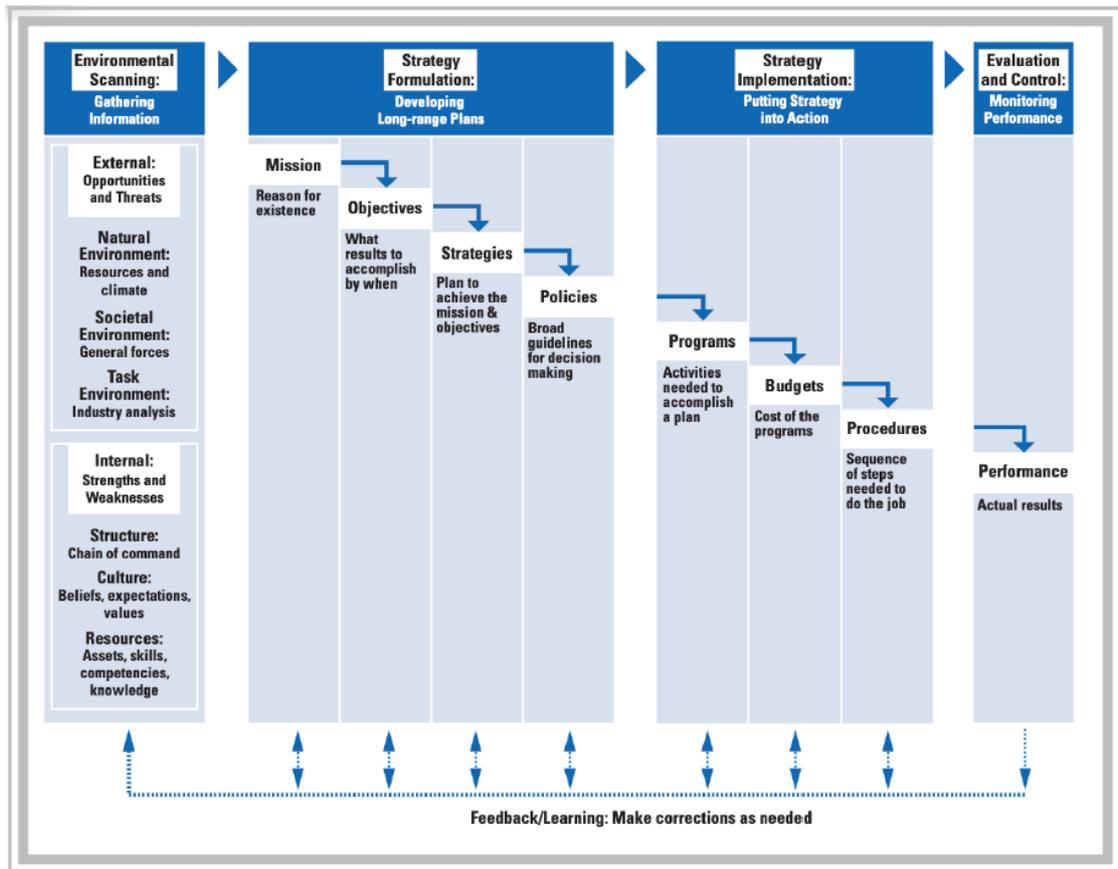
**Gambar 2.1 Empat elemen manajemen strategis**



Sumber : Wheelen dan Hunger, 2012

Pada level korporasi, elemen manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi dan pengendalian kinerja sebagaimana terlihat pada gambar 2.2. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Selanjutnya adalah formulasi strategi yang terdiri dari empat bagian yaitu perumusan visi dan misi, tujuan, strategi dan kebijakan dasar pengambilan keputusan. Langkah ketiga merupakan implementasi program, biaya, dan prosedur. Terakhir adalah evaluasi dan pengendalian. Semua proses tersebut menerapkan umpan balik pembelajaran (Wheelen & Hunger, 2012).

Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis



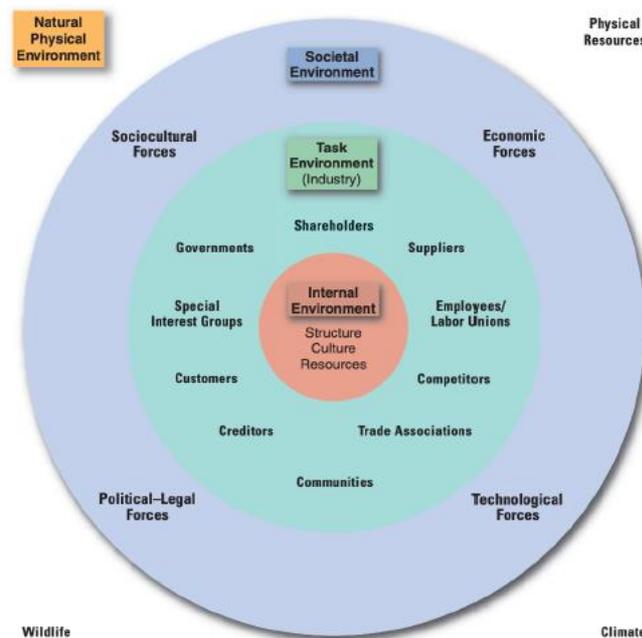
Sumber : Wheelen dan Hunger, 2012

Konsep manajemen isu strategis berbicara tentang identifikasi isu yang berkembang baik berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Upaya identifikasi ini akan semakin mendatangkan kepastian bagi organisasi terutama jika manajemen puncak melakukan pembahasan isu strategis secara rutin dan mengembangkan prosedur deteksi dini yang akan mensiagakan manajemen puncak untuk bertindak di antara dua periode evaluatif (Ansoff, 1980).

Pengamatan lingkungan merupakan upaya memonitor, evaluasi, dan diseminasi informasi yang berasal dari lingkungan eksternal dan internal kepada *key people* dalam organisasi sebagaimana terlihat pada Gambar 2.3. Hal ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi factor-faktor strategis yang mempengaruhi masa depan organisasi. Identifikasi ini kemudian dituangkan dalam analisis

*strength, weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT). Lingkungan eksternal dirumuskan sebagai peluang dan ancaman yang dalam pengendaliannya berada di luar jangkauan organisasi. Sedangkan kekuatan dan kelemahan merujuk pada lingkungan internal organisasi. Kekuatan dari organisasi menjadi modal penting untuk mencapai tujuan keunggulan bersaing (Wheelen & Hunger, 2012).

**Gambar 2.3 Pengamatan Lingkungan**



Sumber : Wheelen dan Hunger, 2012

## 2.2 Perumusan Strategi

Formulasi strategi dikembangkan dalam rencana jangka panjang untuk mengelola peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan organisasi sekaligus melihat kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan. Perumusan strategi ini meliputi visi, misi, tujuan yang hendak dicapai,

pengembangan strategi dan penentuan pedoman atau kebijakan organisasi (Wheelen & Hunger, 2012).

### **2.3 Implementasi dan Pengendalian Strategi**

Li, Gouhi, dan Eppler dalam Solihin (2012) memandang tiga perspektif dalam implementasi strategi, yaitu

#### *1. Process perspective*

Cara pandang ini melihat implementasi strategi merupakan rangkaian proses yang berurutan yang telah direncanakan dengan cermat.

#### *2. Behavior perspective*

Menurut cara pandang ini, implementasi strategi merupakan rangkaian. Tindakan yang dilakukan menurut sudut pandang perilaku ilmu perilaku.

#### *3. Hybrid perspective*

Dianggap sebagai gabungan perspektif proses dan perilaku. Bahwa dalam proses implementasi strategi dipengaruhi oleh urutan proses dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi.

Manajemen puncak menjadi pihak yang paling ditekankan dalam implementasi strategi. Meskipun berpengaruh, tetapi pihak non manajerial dianggap tidak memiliki peran signifikan dalam aksi strategis, begitu juga dengan lingkungan eksternal perusahaan yang perannya minimal dalam tindakan strategis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi merupakan serangkaian proses yang dinamis, berurutan, dan kompleks yang dilakukan oleh manajer dan didukung oleh karyawan serta dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan tujuan untuk mewujudkan rencana strategis menjadi kenyataan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Solihin, 2012).

## 2.4 Analisis SWOT

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang ketat. Oleh karena itu perusahaan yang bergerak pada bidang produk maupun jasa mempunyai tujuan untuk tetap hidup atau berkembang. Strategi pemasaran adalah merupakan suatu manajemen yang disusun untuk memperlancar persoalan pemasaran dan membuat keputusan yang bersifat strategis. Konsep pemasaran adalah strategi organisasi yang berfokus pada pasar dan berusaha mewujudkan yang diinginkan oleh konsumen. Organisasi harus melihat pelayanan terhadap konsumen. Salah satu usaha untuk mengetahui strategi organisasi yang tepat untuk organisasi yaitu dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*). Analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategis. Analisis SWOT ini mencakup faktor internal perusahaan. Dimana akan menghasilkan profil perusahaan dan memahami serta mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan tersebut kemudian akan dibandingkan dengan ancaman dan peluang eksternal sebagai dasar untuk menghasilkan alternatif pilihan atau strategi (Tahyudin et al., 2022).

Selanjutnya Amir (2022:110) bahwa SWOT merupakan teknik yang relatif sederhana. Karena itu, SWOT dapat digunakan untuk memformulasikan strategi dan kebijakan bagi setiap industri. Tentu saja analisis atau strategi yang dirumuskan dalam SWOT analisis bukanlah sebuah tujuan. Ia cuma alat yang memudahkan dalam menganalisis dan merumuskan strategi.

**Gambar 2.4 Kolom analisis SWOT**

Potensi Kekuatan Internal	Potensi Kelemahan Internal
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
S	W
O	T

Potensi Peluang-peluang dari Luar	Potensi Ancaman-ancaman dari Luar
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Selanjutnya Rangkuti (2019:19) menjelaskan analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT adalah alat atau metode yang digunakan untuk menyusun perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi publik atau privat. Analisis SWOT juga dapat digunakan untuk membangun strategi organisasi dan strategi kompetitif secara efektif. Sesuai dengan pendekatan sistem (*system approach*), maka organisasi adalah anatomi yang secara utuh akan selalu berinteraksi dengan lingkungan yang terdiri dari berbagai sub sistem. Dalam pengertian ini, sebuah organisasi selalu berada pada dua lingkungan yang berbeda yaitu lingkungan yang berada di dalam dirinya sendiri, dan yang lain

berada di luar organisasi. Kedua lingkungan ini diperlukan dan harus dianalisis secara komprehensif dalam praktik manajemen strategis. Proses mengevaluasi dan menganalisis eksistensi organisasi dan lingkungannya disebut analisis SWOT (Haning et al., 2020:400).

Kemudian Salim dan Siswanto (2019:1) menjelaskan bahwa analisa SWOT adalah merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Sehingga hal ini dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antar unsur-unsur Internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Analisis SWOT terdiri atas 4 (empat) faktor yaitu :

a. *Strength* (Kekuatan)

*Strength* merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

b. *Weakness* (Kelemahan)

*Weakness* merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

c. *Opportunities* (Peluang)

*Opportunities* merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang akan terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri misalnya, competitor, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threat* (Ancaman)

*Threat* merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

Menurut Hariastuti (2022) adanya analisa SWOT membantu para manajer merancang dan mengembangkan empat jenis strategi managerial dalam proses pengambilan keputusan antara lain strategi SO (strategi Kekuatan-Peluang), strategi ST (strategi Kekuatan-Ancaman), strategi WO (strategi Kelemahan-Peluang) dan strategi WT (strategi Kelemahan-Ancaman). Dengan cara ini, para pengambil keputusan dapat dengan mudah menyediakan kerangka prosedur kerja untuk mengidentifikasi dan merumuskan strategi terbaiknya dimasa depan. Manfaat dari analisis SWOT adalah didapatkannya sebuah kombinasi strategi bagi para pemegang keputusan dalam bisnis saat ini atau untuk masa ke depan dengan mempertimbangkan kualitas faktor internal maupun eksternal. Dengan adanya empat faktor yang saling berhubungan ini maka analisis akan memberikan kemudahan dalam mewujudkan visi dan misi suatu produk atau sebuah perusahaan atau organisasi. Analisis SWOT sangat berguna dalam bidang bisnis. Analisis ini akan bermanfaat untuk menilai dan mengevaluasi proses bisnis, menuju ke arah mana perusahaan di masa depan, dan menilai keberhasilan manajemen dalam menjalankan misi untuk mewujudkan visi utama (Yudhanto, 2018:104).

Analisis SWOT merupakan kajian sistematis terhadap faktor-faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dengan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan sarana bantu bagi perencana strategi guna memformulasikan dan mengimplementasi segala strategi-strategi untuk mencapai tujuan.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam penggunaan analisis SWOT adalah dengan melakukan analisis dan diagnosis lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Analisis lingkungan merupakan suatu proses monitoring yang dilakukan oleh penyusun strategi terkait sektor-sektor lingkungan untuk menentukan kesempatan kegiatan (peluang) dan ancaman-ancaman bagi suatu perusahaan, sedangkan diagnose lingkungan berisi tentang keputusan manajerial yang dibutuhkan dengan cara menilai signifikan data kesempatan dan ancaman dari analisa lingkungan.

**Gambar 2.5 Kerangka Analisis SWOT**



Sumber: Rangkuti, 2019

Berdasarkan gambar kerangka analisis SWOT, maka dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi usaha seperti : 1. Struktur perusahaan, 2. Budaya perusahaan, 3. Sumber daya perusahaan, 4. *Marketing* R & D, 5. *Manufacturing*, 6.

*Service Human Resource Management*, dan 7. *Management Informasi System*.

b. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi seperti: 1. Sosial ekonomi dan budaya, yang terdiri dari : a) Tahap siklus bisnis, b) Keadaan ekonomi (depresi, resesi, *recovery*), c) Inflasi, deflasi, d) Kebijakan moneter (tingkat bunga, devaluasi), e) Kebijakan-kebijakan perpajakan, f) Neraca pembayaran surplus atau defisit, g) Perubahan penduduk, h) Pergeseran usia penduduk, i) Distribusi pendapatan, j) Nilai dan sikap manusia, 2. Politik, 3. Teknologi, 4. Pelanggan, 5. Pesaing, 6. Pemasok, 7. Kreditor dan 8. Pemerintah.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Analisis SWOT telah banyak digunakan para manajer sebagai pendekatan utama untuk memilih strategi perusahaan karena sangat sederhana dalam menyesuaikan peluang-peluang serta ancaman-ancaman dengan kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan yang dihadapi perusahaan. Namun analisis

SWOT merupakan pendekatan konseptual yang luas, artinya ia rentan terhadap beberapa keterbatasan :

1. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan kekuatan-kekuatan internal dan mengurangi ancaman-ancaman eksternal. Ada kecenderungan para manajer hanya memperhatikan lingkungan internal karena lingkungan itulah yang paling dikenal. Mereka melupakan bahwa kegiatan-kegiatan internal perusahaan tidak selalu mendapatkan hasil yang optimal karena hanya keterpaduan antara kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan internal dan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada lingkungan eksternal yang turut menentukan apakah perusahaan akan mampu memperoleh keunggulan bersaing.
2. Analisis SWOT dapat menjadi statis dan mengabaikan keadaan-keadaan yang berubah. Analisis lingkungan merupakan proses penyesuaian diri perusahaan secara terus menerus terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya.
3. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan satu kesatuan atau satu elemen dari strategi. Mercedes Benz dan Chrysler Corp, misalnya telah melakukan merger sebagai strategi untuk memanfaatkan kekuatan-kekuatan internal dari masing-masing perusahaan dengan harapan dapat menjadi perusahaan otomobil raksasa menandingi General Motor dan Ford. Ternyata tindakan tersebut gagal. Setelah beberapa tahun, kedua perusahaan kembali memisahkan diri.
4. Sebuah kekuatan tidak selalu harus menjadi sumber keunggulan bersaing. Cisco Systems Inc. merupakan salah satu pemain dominan dalam menyediakan peralatan *switching* dan barang-barang jaringan kerja infrastruktur utama di seluruh dunia. Melalui sistem komunikasi komputer

global, perusahaan ini telah mampu berkembang baik. Ia mempunyai keahlian dalam bidang keuangan, teknologi, serta merek. Namun, ia tidak mempunyai sumber-sumber keunggulan bersaing.

Secara umum dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah pendekatan tradisional yang telah berlaku lama untuk melaksanakan analisis internal perusahaan di antara beberapa strategi yang ada. Ia menawarkan usaha umum untuk menguji kemampuan-kemampuan perusahaan dalam kaitannya dengan faktor-faktor eksternal, khususnya dalam hubungannya dengan peluang-peluang serta ancaman-ancaman. Ia juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang perlu dipertimbangkan bilamana perusahaan ingin menggunakan pendekatan tersebut dalam menyusun strategi-strateginya.

#### **2.4.1 Matriks SWOT**

Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis sama halnya dengan kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal perusahaan. Manajer tingkat atas menggunakan SWOT untuk mendorong refleksi diri dan diskusi kelompok tentang bagaimana mengembangkan perusahaan dan posisinya untuk mencapai sukses. Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT. Dengan matriks SWOT akan memudahkan dalam merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh perusahaan. Menurut Kuncoro (2020:97), matriks SWOT tersebut dibuat dengan cara mengelompokkan problem masing-masing unsur SWOT ke dalam Gambar 2.6 yang menunjukkan matriks SWOT menurut Kuncoro (2020:97) sebagai berikut:

**Gambar 2.6 Matriks SWOT**

IFAS EFAS	<i>Strength (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<i>Weakness (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki
<i>Opportunities (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<i>Threats (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis serta mengantisipasi ancama. Matriks SWOT tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

Menurut Syah (2023:146) matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Strategi SO menggunakan kekuatan internal suatu perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Bila suatu perusahaan memiliki kelemahan besar, ia akan berusaha mengatasinya dan membuatnya menjadi

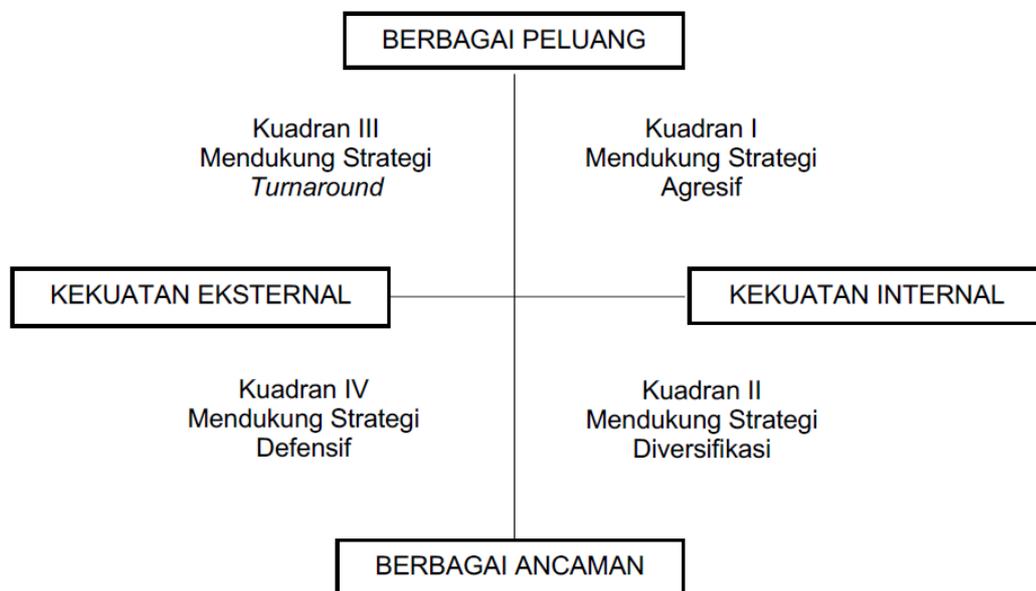
kekuatan. Bila suatu organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk fokus pada peluang.

- b. Strategi WO bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, ada peluang eksternal kunci, tetapi suatu perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Salah satu Strategi WO yang mungkin adalah memperoleh teknologi ini dengan membentuk *joint venture* dengan perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang ini. Alternatif Strategi WO lainnya adalah merekrut dan melatih orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.
- c. Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu harus menghadapi ancaman lingkungan eksternal langsung.
- d. Strategi WT adalah taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi banyak ancaman eksternal dan kelemahan internal memang dalam posisi yang genting. Bahkan, perusahaan tersebut mungkin harus bertarung untuk bertahan hidup, bergabung, mereview ulang, mengajukan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Langkah pertama dalam analisis SWOT adalah melakukan pengumpulan dan pengklasifikasian data menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat meliputi analisis pasar, kompetitor, pemasok, regulasi pemerintah serta perubahan sosial budaya pada masyarakat. Sedangkan data internal dapat berupa laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia, serta laporan kegiatan operasional dan pemasaran. Langkah berikutnya adalah membuat sebuah lembaran kerja dengan menarik sebuah garis persilangan yang

membentuk empat kuadran, masing-masing untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.6 diagram analisis SWOT dapat dilaksanakan oleh para administrator secara individual atau berkelompok pada suatu perusahaan. Akan lebih baik jika dilakukan secara berkelompok karena melibatkan banyak pemikiran pada saat melihat dari sudut pandang struktur, objektivitas, kejelasan dan fokus perusahaan dalam memenangi persaingan bisnis (Rinnanik et al., 2021:148).

**Gambar 2.7 Diagram Analisis SWOT**



Kuadran 1: Situasi kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena menggambarkan posisi perusahaan yang memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang harus diambil dalam kondisi seperti ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan peluang yang ada serta kekuatan internal yang dimiliki.

Kuadran 2: Situasi kuadran 2 menggambarkan situasi perusahaan yang telah melakukan identifikasi mengenai kekuatan inti namun akan menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Meski demikian, perusahaan tidak

perlu khawatir terlalu serius sebab perusahaan masih mempunyai kekuatan internal yang dapat digunakan sebagai nilai tambah. Dalam situasi seperti ini, strategi yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan adalah memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan diversifikasi.

Kuadran 3: Situasi kuadran 3 menyatakan bahwa perusahaan memiliki peluang yang sangat besar dari pasar tetapi juga memiliki kelemahan dari sumber daya internal. Fokus dari strategi perusahaan yang berada dalam kondisi seperti ini seharusnya adalah menghilangkan kelemahan internal sehingga dapat berkonsentrasi pada mengejar peluang pasar yang tersedia.

Kuadran 4: Posisi pada kuadran 4 ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi ancaman dari pasar sekaligus juga memiliki hambatan pada sumber daya internal. Situasi tersebut harus dihindari dengan cara mengurangi hambatan internal dan mengarahkan kembali keterlibatan produk atau pasar.

Matriks SWOT digunakan dalam merumuskan strategi dengan mengkombinasikan empat faktor yaitu *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Empat faktor tersebut mencakup kondisi internal dan eksternal perusahaan. Hasil analisis biasanya berupa arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan memanfaatkan peluang sambil mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat dan kelebihan dibanding metode analisis lain. Manfaat menggunakan analisis SWOT antara lain (Hardiyanto, 2018) yaitu :

- a. Membantu melihat persoalan dari empat sisi sekaligus yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
- b. Memberikan hasil analisis yang cukup tajam sehingga dapat memberikan

arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan meningkatkan keuntungan dengan memanfaatkan peluang serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman, membantu membedah organisasi atau perusahaan dari empat sisi yang menjadi dasar proses identifikasi sehingga dapat menemukan sisi yang kadang terlupakan.

- c. Menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi sehingga dapat menemukan langkah terbaik yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Matriks analisis SWOT menghasilkan empat elemen strategi dengan mengkombinasikan keempat faktor yang dianalisis. Elemen tersebut terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Pertama, *Strength-Opportunity* (SO) merupakan strategi untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat bersaing. Kedua, *Weakness-Opportunity* (WO) merupakan strategi untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Ketiga, *Strength-Threats* (ST) merupakan strategi untuk mengurangi atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki. Keempat, *Weakness-Threats* (WT) merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman dari luar perusahaan (Kurniawan dan Abidin, 2019).

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat set tersebut, maka dilakukan pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan. Untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka harus dilakukan perhitungan dengan mengakumulasi setiap faktor yang digunakan dalam perumusan strategi. Misalnya untuk menemukan besaran nilai dari strategi SO maka dilakukan penjumlahan dari total pembobotan faktor *strength* dan *opportunity* yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS.

Dari keempat set strategi tersebut kemudian dipilih strategi yang memiliki nilai akumulasi tertinggi dari semua elemen strategi yang ada.

## **2.5 Matriks IFAS-EFAS**

Matriks IFAS (*Internal Factor Assesment Strategy*) dan EFAS (*Eksternal Factor Assesment Strategy*) digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan sebuah bisnis. Matriks IFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor internal yang diperoleh berupa kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Sedangkan matriks EFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Pembobotan bertujuan untuk mengkuantifikasi faktor internal dan eksternal dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Akumulasi pembobotan tidak boleh melebihi skor total yaitu 1,0. Sementara untuk pemberian rating menggunakan skala 4 sampai 1.

Untuk faktor yang bersifat positif seperti kekuatan dan peluang, semakin besar kekuatan dan peluang maka diberi rating 4 tetapi semakin kecil faktor tersebut maka diberi rating 1. Sedangkan untuk faktor yang bersifat negatif seperti kelemahan dan ancaman berlaku sebaliknya. Semakin besar kelemahan dan ancaman maka diberi rating 1 tetapi jika faktor tersebut semakin kecil maka diberi rating 4. Selanjutnya, pembobotan akan dikalikan dengan rating dan dilakukan penjumlahan total untuk mendapatkan skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan menganalisis bidang-bidang fungsional perusahaan. Bidang-bidang tersebut antara lain bahan baku, sumber daya manusia dan faktor pemasaran. Hasil analisis internal disajikan dalam bentuk matrik IFAS (*Internal*

*Strategic Factors Analysis Summary*). Sedangkan analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi pengembangan perusahaan yaitu dengan menganalisis lingkungan luar agro industri tersebut yang meliputi faktor lingkungan fisik, pemerintah, teknologi, pelanggan dan pesaing.. Hasil analisis eksternal disajikan dalam matrik EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*).

Sebelum membuat matrik faktor strategi internal, perlu diketahui terlebih dahulu faktor strategi internal. Berikut adalah cara-cara penentuan faktor strategi internal :

- a. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan disusun pada kolom 1.
- b. Bobot masing-masing faktor diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Rating (dalam kolom 3) dihitung untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatannya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya, jika kelemahan sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika kelemahannya sedikit, ratingnya 4.
- d. Bobot pada kolom 2 dikali dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan (Skor) dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (sangat baik) sampai dengan 1,0 (dibawah rata-rata).

- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, kemudian membuat faktor strategi eksternal, dengan tahapan sebagai berikut :

- a. Faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman disusun pada kolom 1.
- b. Bobot masing-masing faktor diberikan dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00.
- c. Rating (dalam kolom 3) dihitung untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (dibawah rata-rata) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya, jika ancaman sangat besar ratingnya adalah +1. Sebaliknya, jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Bobot pada kolom 2 dikali dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi dari 4,0 (sangat baik) sampai dengan 1,0 (dibawah rata-rata).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

## **2.6 Matriks TOWS**

Matriks TOWS analisis merupakan alat lanjutan yang digunakan untuk mengembangkan empat pilihan strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Matriks

TOWS digunakan untuk mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membuat satu strategi dalam suatu perusahaan. Analisa harus didasarkan pada kondisi yang sedang terjadi dengan persaingan yang sedang berjalan.

Menurut David (2019:288) matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strength* (TOWS) merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strength-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strength-Threat*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threat*).

Adapun tujuan dari analisa matriks TOWS adalah untuk menggambarkan berbagai alternative yang dapat dijalankan berdasarkan pada faktor kunci internal dan eksternal. Dalam hal ini analisa TOWS bukanlah untuk menentukan strategi yang terbaik, tetapi strategi dapat ditentukan berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan lain dan tidak semua strategi yang dihasilkan dapat dijalankan.

Bentuk-bentuk dari pelaksanaan WT adalah restrukturisasi, likuidasi dan merger. Matriks TOWS terdiri dari beberapa langkah penyusunan, yaitu sebagai berikut :

1. Menjabarkan semua peluang eksternal perusahaan
2. Menjabarkan semua ancaman eksternal perusahaan
3. Menjabarkan semua kekuatan internal perusahaan
4. Menjabarkan semua kelemahan internal perusahaan
5. Mempersatukan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.
6. Mempersatukan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan strategi yang dapat dilakukan
7. Mempersatukan kekuatan internal ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.

8. Mempersatukan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan strategi yang dapat dilakukan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Menurut Rangkuti (2019:83) Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi/perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang dapat dilihat melalui tabel matriks SWOT berikut ini :

**Tabel 2.1. Matriks TOWS**

IFAS EFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor faktor-faktor kelemahan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 Kekuatan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Strategi yang meminimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2019:83)

Berdasarkan tabel 2.1 yakni Matriks SWOT yang berguna untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimilikinya. Matriks ini mengkombinasikan kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman untuk menentukan strategi perusahaan, ada 4 macam strategi yang bisa diidentifikasi dengan menggunakan matriks SWOT yaitu :

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Posisi perusahaan merupakan kedudukan nyata perusahaan dari hasil analisis SWOT terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, untuk mengetahui rumusan dari kedua analisis yang mencerminkan adanya keunggulan, kelemahan, peluang serta ancaman dalam usaha perencanaan pengembangan perusahaan.

## **2.7 Tinjauan Empirik**

Penelitian terdahulu merupakan sebuah kegiatan membandingkan penelitian yang sedang dikerjakan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan

dari peneliti sebelumnya. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang penulis laksanakan.

Tabel 2.3 Penelitian terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Noviar Antoni, dkk (2023)	Strategi Bisnis Apotek X Menggunakan Strategi Canvas Business Model (CBM)	Canvas Business Model (CBM)	Komponen-komponen CBM yang dapat dikembangkan di Apotek X adalah, memupuk hubungan baik dengan pelanggan, pemutakhiran data informasi obat baru.
Ardian Surya Nurhakim, dkk (2018)	Pengembangan Model Bisnis dan Strategi Pelayanan Kesehatan XYZ	Business Model Canvas (BMC)	Hasil dari sembilan elemen BMC dipilih empat elemen yang menjadi prioritas utama perusahaan XYZ untuk memperbaiki strategi bisnisnya yaitu pada <i>elemen key activities, customer relationships, customer segments, dan revenue streams</i> .
Mourboy, dkk (2022)	Strategi Pengembangan Bisnis Pada Apotek (Studi Kasus Apotek Citra 1 dan Apotek Holong)	Analisis SWOT dan analisis QSPM	Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh lima alternatif strategi pada Apotek Citra 1 yaitu: (1) Meningkatkan Skill dan jumlah SDM untuk meningkatkan pelayanan kefarmasian. (2) Meningkatkan promosi apotek yang menitikberatkan penjualan produk dengan Delivery Order. (3) Menjalinkan kerjasama dengan BPJS Kesehatan sebagai apotek rekanan. (4) Meningkatkan jenis produk dengan harga yang kompetitif. (5) Mewajibkan karyawan untuk mencatat setiap pemasukan dan pengeluaran obat (kartu stok).
Y. Hari Maliantoro (2017)	Perencanaan Bisnis Apotek Merah	Analisis SWOT	Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif diperlukan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi pelayanan kefarmasian dengan melakukan pengembangan pasar dan produk.

## BAB III

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Tahapan penelitian ilmiah berawal proses observasi fenomena, indentifikasi masalah, perumusan masalah, kajian Pustaka terhadap teori yang berkaitan, menyusun hipotesis, menentukan aspek desain penelitian, mengumpulkan dan menganalisis data, interpretasi data, dan menarik kesimpulan sebagai bagian akhir (Sekaran, 2003). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan Bisnis Model Canvas (BMC) sebagai model yang sederhana, relevan, mudah dipahami, tanpa menyederhanakan kompleksitas fungsi organisasi (Osterwalder & Pigneur, 2010) dan analisis SWOT untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Nantinya, hasil analisis dapat menghasilkan formulasi strategi bisnis. Sehingga kerangka pikir penelitian ini disusun sebagai berikut:

**Gambar 3.1 Kerangka konsep**

