

615-102:

SUN

a.

1998

**ANALISIS PENENTUAN STRATEGI PENINGKATAN
PENJUALAN OBAT DI APOTEK
(Studi Kasus Apotek Banyumanik)**

TESIS

*Diajukan Kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk Memenuhi sebagian Syarat Guna
Memperoleh Derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

Nama : Sunardi

NIM : CA40 96051

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1998**

Tesis berjudul

**ANALISIS PENENTUAN STRATEGI PENINGKATAN
PENJUALAN OBAT DI APOTEK**

(Studi Kasus Apotek Banyumanik)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Sunardi

NIM CA40 96051

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 5 Nopember 1998
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Ketua



(Drs. Adim Dimjati MS)

Pembimbing Anggota



(Dra. Irene Rini DP, ME)

Semarang , 10 Nopember 1998
Program Studi Magister Manajemen
UNIVERSITAS DIPONEGORO
1998

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft: 203/T/MM/98

Tgl. : 29/699

*Tesis ini disusun dan dipersembahkan
kepada istri, anak-anak dan cucu
tercinta*

A B S T R A K.

Seperti perusahaan-perusahaan lain tujuan mendirikan apotek adalah untuk meningkatkan penjualan, mendapatkan laba, berkembang serta berusaha menaikkan rentabilitasnya. Laba apotek tergantung dari besarnya penjualan, dan besarnya penjualan tergantung dari faktor-faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan ini terdiri dari peluang dan ancaman. Faktor internal yang dapat dikendalikan oleh perusahaan ini meliputi kekuatan atau keunggulan perusahaan dan kelemahan perusahaan.

Berdasarkan data penjualan tahun-tahun sebelumnya, apotek Banyumanik menargetkan kenaikan penjualan obat sebesar 20 % untuk tahun 1997 dan tahun-tahun selanjutnya. Dalam realisasinya target tersebut tidak tercapai. Kegagalan pencapaian target kenaikan penjualan ini diperkirakan karena faktor-faktor eksternal dan internal tersebut diatas. Untuk mencapai target penjualan tersebut faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan harus dianalisis lebih dulu.

Dengan analisis EFE (External Factor Evaluation) Matrix dan IFE (Internal Faktor Evaluation) Matrix dapat diketahui posisi dan kemampuan perusahaan untuk bersaing serta kemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan meminimumkan ancaman yang akan muncul. Selanjutnya dengan menggunakan TOWS Matrix dan memasang variabel-variabel dominan melalui tahap Matching diperoleh beberapa macam strategi. Tahap selanjutnya adalah menentukan strategi penjualan yang paling baik dengan menggunakan QSPM (Quantitative Strategi Planning Matrix).

Analisis dengan QSPM ini menghasilkan 4 macam strategi yakni Strategi I, II, III dan IV dengan (TAS) Total Attractiveness Score masing-masing 5,36, 5,30, 5,30, dan 5,26. Sebagai kesimpulan, untuk mencapai target penjualan, apotek Banyumanik agar menerapkan strategi I yaitu dengan memanfaatkan peluang seperti peningkatan pendidikan dan pendapatan, kesadaran terhadap kesehatan dan sebagainya serta memaksimalkan semua keunggulan dengan cara meningkatkan jumlah pelanggan tetap, bekerja sama dengan instansi dan dokter disekitar lokasi apotek, menetapkan harga yang tepat, meningkatkan pelayanan yang baik, menjaga kualitas obat, melengkapi persediaan obat, menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman dan sebagainya

Abstract

Like the other companies, the aim of establishing a chemist's shop is to increase total sales, to get profit, to develop the company and to increase rentability. The profit depends on the total sales, and the total sales depends on the external and internal factors. The external factor which is uncontrollable consists of opportunities and threats. The internal factor which is controllable consists of strenghs and weaknesses of the company.

Based on the sales data during the previous years, Banyumanik chemist's shop targeted 20% increase of drug sales for the year 1997 and coming years. But in reality this target was not reached. It is estimated that the failure was due to the mentioned above factors. To reach the seles target those factors have to be analysed first.

By using EFE (External Factor Evaluation Matrix) and IFE (Internal Faktor Evaluation) Matrix the position and capability of the company to copete, the capability to exploit opportunities and minimize the arising threats can be identified. Further more by using TOWS Matrix and pairing the dominant factors, through matching stage, we can obtain several kinds of strategies. The next step is to chose the best sales strategy using QSPM (Quantitative Strategi Planning Matrix).

This QSPM analysis creates 4 strategies , strategy I up to IV with the Total Attractiveness Score of 5,36, 5,33, 5,30 and 5,26 for each strategy . As a conclusion, to reach the target of sales, Banyumanik chemist's shop has to implement strategei I by maximising opportunities like the increasing of education, income, awareness of healthy and so on and maximising strengths of Banyumanik chemist's shop like increasing the number of permanent customers, to cooperate with other firms and the doctors in close proximity to the chemist's shop, to determine the best price, to increase the services, to maintain the quality of drugs, to complete the inventory of drugs, to rearange waiting room make the it more comfortable, and so on.

KATA PENGANTAR.

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkah dan rahmatNya sehingga kami dapat menyusun dan menyelesaikan tesis dengan judul **ANALISIS PENENTUAN STRATEGI PENINGKATAN PENJUALAN OBAT DI APOTEK (Studi Kasus Apotek Banyumanik)**

Tesis ini disusun dan diajukan dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh derajat/gelar Sarjana S-2 Magister Manajemen (MM) pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Keberhasilan dalam penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari segenap Civitas Akademika Universitas Diponegoro dan semua pihak yang telah memberikan bantuannya. Oleh karena itu dalam kesempatan yang baik ini tak lupa kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

1. Bapak Prof. Ir Eko Budihardjo selaku Rektor Universitas Diponegoro
2. Bapak Prof. DR Soewito selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs. Adim Dimiati MS
4. Ibu Dra. Irine Rini DP, ME
5. Segenap Dosen dan Civitas Akademika Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
6. Para Pejabat di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Kesehatan, Kandep Kesehatan Kodia Semarang dan Dinas Kesehatan Propinsi dati I Jawa Tengah.
7. Ketua dan Pengurus ISFI (Ikatan Sarjana Farmasi) Kodia Semarang,
8. Dra. Ismijati Apt, selaku Apoteker Pengelola Apotek Banyumanik yang telah membantu data bagi penyelesaian tesis ini.

9. Istri, anak-anak dan cucu tercinta atas pengertian, dorongan dan doa selama penyelesaian tesis ini dan
10. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini secara langsung maupun tidak langsung.

Kami menyadari bahwa tesis ini masih sangat jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran perbaikan sangat kami hargai dan kami harapkan, selanjutnya sekali lagi kami ucapkan terima kasih semoga tesis ini bermanfaat bagi semuanya.

Penyusun



Ir. Sunardi Dipl. HE

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Halaman pengesahan	ii
Halaman persembahan	iii
Abstract	iv
Abstract	v
Kata pengantar	vi
Daftar isi	viii
Daftar tabel	x
Daftar gambar	xii
Daftar lampiran	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Rumusan masalah.....	10
1.3. Tujuan dan kegunaan penelitian	11
II. KAJIAN TEORI	15
2.1. Telaah Pustaka	15
2.2. Penelitian Terdahulu	20
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	22
2.4. Metode Penelitian	28
A. Jenis dan Sumber Data	28
B. Metode Pengumpulan Data	29
C. Teknik Analisis	30

III.	PAPARAN KASUS	33
3.1.	Gambaran Umum Kasus	33
3.2.	Penyajian Data dan Informasi Manajerial	42
IV.	ANALISIS POSISI MANAJERIAL	53
4.1.	Analisa Faktor Eksternal	53
4.2.	Analisa Faktor Internal	57
4.3.	Analisis TOWS Matrix	70
4.4.	Analisis Kinerja Apotek Banyumanik	79
V.	FORMULASI STRATEGI	85
5.1.	Hasil Analisa Faktor Eksternal	85
5.2.	Hasil Analisa Faktor Internal	85
5.3.	Pengembangan Alternatif Strategi	87
5.4.	Tujuan / sasaran Perusahaan	89
5.5.	Perumusan Strategi Terbaik	89
5.6.	Penerapan Strategi	90
5.7.	Evaluasi Strategi	92
VI.	PENUTUP	94
6.1.	Kesimpulan	94
6.2.	Saran	98
	DAFTAR PUSTAKA	100

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1 : Prosentase Perilaku Konsumen Dalam Berobat
2. Tabel 2 : Perkembangan Jumlah Apotek di Kecamatan Banyumanik
3. Tabel 3 : Laporan Laba-rugi Apotek Banyumanik
4. Tabel 4 : Prosentase Kenaikan Penjualan Obat di Apotek Banyumanik.
5. Tabel 5 : Perkembangan Jumlah Pegawai Apotek Banyumanik.
6. Tabel 6 : Laju Pertumbuhan Ekonomi di Kodia Semarang.
7. Tabel 7 : Laju Inflasi di Kodia Semarang.
8. Tabel 8 : Jumlah Penjualan Obat Dengan Resep di apotek Banyumanik.
9. Tabel 9 : Nama Kelurahan dan jumlah penduduk di Kecamatan Banyumanik.
10. Tabel 10: Daftar Lokasi apotek di Kecamatan Banyumanik.
11. Tabel 11: Rasio/perbandingan jumlah apotek dengan jumlah penduduk.
12. Tabel 12: Faktor Eksternal

13. Tabel 13: Faktor Internal
14. Tabel 14: Analisis Faktor Eksternal
15. Tabel 15: Hasil Analisis Faktor Eksternal
16. Tabel 16: Analisis Faktor Internal
17. Tabel 17: Hasil Analisis Faktor Internal
18. Tabel 18: Pasangan Faktor Peluang dan Keunggulan
19. Tabel 19: Pasangan Faktor Peluang dan Kelemahan.
20. Tabel 20: Pasangan Faktor Keunggulan dan Ancaman.
21. Tabel 21: Pasangan Faktor Kelemahan dan Ancaman.
22. Tabel 22: Hasil Analisis TOWS Matrix Apotek Banyumanik
23. Tabel 23: Urutan Nilai Tertimbang Faktor Eksternal
24. Tabel 24: Urutan Nilai Tertimbang Faktor Internal
25. Tabel 25: Quantitative Strategi Planning Matrix

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1.a : Grafik Jumlah Apotek di Propinsi Jawa Tengah dan Kodia Semarang.
2. Gambar 1.b : Grafik Jumlah Apotek dan Penduduk di Propinsi Jawa Tengah.
3. Gambar 1.c : Grafik Jumlah Apotek dan Penduduk di Kodia Semarang.
4. Gambar 2 : Grafik Perkembangan Jumlah Apotek di Kecamatan Banyumanik
5. Gambar 3 : Laporan Laba Rugi Apotek Banyumanik.
6. Gambar 4 : Prosentase Kenaikan Penjualan Obat di Apotek Banyumanik.
7. Gambar 5 : Faktor-faktor yang mempengaruhi Tercapainya Target Penjualan Obat di Apotek.
8. Gambar 6 : Kerangka Pemikiran Teoritis Manajemen Strategi.
9. Gambar 7 : TOWS Matrix.
10. Gambar 8 : Struktur Organisasi Apotek Banyumanik.
11. Gambar 9 : Grafik Laju Inflasi di Kodia Semarang.
12. Gambar 10 : Garafik Perubahan Harga Rata-rata R/ di apotek Banyumanik.
13. Gambar 11 : Grafik Jumlah Penjualan Resep (R/) di apotek Banyumnik.
14. Gambar 12 : Peta Kecamatan Banyumanik

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Jumlah Apotek dan Penduduk di Propinsi Jawa Tengah dan Kodia Semarang
2. Lampiran 2: Daftar Pertanyaan Untuk mengidentifikasi Faktor-faktor Eksternal dan Internal.
3. Lampiran 3: Daftar Pertanyaan Untuk Mengetahui Keunggulan dan Kelemahan Apotek Banyumanik.
4. Lampiran 4: Daftar Pertanyaan Untuk Mengetahui Kredibilitas Apotek Banyumanik.
5. Lampiran 5: Daftar Riwayat Hidup Peneliti

I. PENDAHULUAN.

1.1. Latar Belakang

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1980 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 1996 Tentang Apotek, tugas dan fungsi apotek adalah :

- a. Tempat pengabdian profesi seorang apoteker yang telah mengucapkan sumpah jabatan.
- b. Sarana farmasi yang melakukan peracikan, pengubahan bentuk, pencampuran dan penyerahan obat atau bahan obat.

Tugas dan fungsi apotek tersebut dapat dianggap sebagai misi setiap apotek. Untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya maka apotek harus dapat menjaga kelangsungan hidupnya lebih dulu dan berkembang serta menaikkan rentabilitasnya (Suwarsono, 1994). Untuk mencapai tujuan tersebut apotek harus memiliki kemampuan untuk mendapatkan laba dengan mentargetkan kenaikan penjualan setiap tahunnya).

Dari hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional atau Susenas yang dilaksanakan tahun 1987, 1990 dan 1996 dapat dilihat adanya perubahan perilaku masyarakat dalam melakukan pengobatan. Hasil Susenas 1990 yang dimuat dalam Rencana Pembangunan Lima Tahun Ke Enam Daerah 1994/1995 - 1996/1999 menunjukkan 30 % penduduk Perkotaan dan 29 % penduduk Pedesaan jika sakit akan mengobati penyakitnya sendiri. Bila berobat, penduduk Pedesaan yang memilih berobat ke Puskesmas 21,6% ke Perawat/mantri 16,31 % . Sedangkan penduduk Perkotaan pilihannya adalah ke Puskesmas 21,9 %, ke Dokter Praktek 21,22 % dan ke perawat/mantri 7,94 %.

Bila hasil Susenas tahun 1987 dibandingkan dengan Susenas 1990 dan 1995 terlihat prosentase penduduk yang berobat ke pengobat tradisional seperti dukun /tabib/sinse turun dari 4,20 % di tahun 1987 menjadi 3 % di tahun 1995. Prosentase penduduk yang mengobati sendiri naik dari 27,40 % (1987) menjadi 30,00 % di perkotaan dan 29,00 % di pedesaan (1990) dan tahun 1995 naik menjadi 32 %.

Jumlah penduduk yang menggunakan fasilitas pengobatan modern yaitu yang berobat ke dokter dan membeli obat dengan resep dokter yang diharapkan naik justru menurun dari 64,00 % pada tahun 1987 menjadi 53 % pada tahun 1995 sehingga diestimasikan pada akhir Repelita VI menjadi 54,50 %. Sedang target pada akhir PJPT II adalah 80 %. Dengan terjadinya penurunan tersebut diperkirakan target 80 % pada akhir PJPT II sulit dicapai, lebih-lebih dengan adanya krisis moneter. Perbandingan prosentase perilaku konsumen dalam berobat menurut beberapa Sensus Sosial Ekonomi Nasional serta perkiraan akhir Repelita VI dan target pada akhir PJPT II dapat dilihat pada Tabel 1.

Akibat penurunan prosentase jumlah penduduk dan prosentase pengeluaran rata-rata perkapita perbulan bagi konsumen yang telah memanfaatkan fasilitas pengobatan modern selain target pemerintah tidak tercapai juga mengurangi peluang bisnis apotek untuk mendapatkan laba dan berkembang sesuai yang diharapkan karena masyarakat yang memanfaatkan fasilitas pengobatan modern ini merupakan konsumen potensial bagi apotek.

Faktor eksternal lain yang mempengaruhi penjualan adalah jumlah apotek dan toko obat serta toko-toko lain yang juga menjual obat yang ada disekitar lokasi apotek. Data mengenai perkembangan jumlah toko obat dan toko yang menjual obat tidak tersedia. Jumlah dan perkembangan apotek lebih mudah diamati. Jumlah apotek dan jumlah penduduk di Propinsi Jawa Tengah dan Kotamadia Semarang

dapat dilihat pada lampiran 1. Peningkatan jumlah apotek dibanding dengan peningkatan jumlah penduduk di Propinsi Jawa Tengah maupun di Kotamadia Semarang tidak seimbang. Peningkatan jumlah apotek terlihat jauh lebih tajam dibanding dengan peningkatan jumlah penduduk (lihat gambar 1.a, 1.b,dan 1.c). Perkembangan jumlah apotek juga terjadi di Kecamatan Banyumanik. Sampai dengan awal 1998 di Kecamatan Banyumanik terdapat 7 apotek dengan perkembangannya seperti pada tabel 3. dan grafik perkembangannya dapat dilihat pada gambar 2.

Pekembangan jumlah apotek di Semarang maupun di Propinsi Jawa Tengah yang terlalu pesat disebabkan antara lain adanya peraturan-peraturan yang mempermudah pemberian izin pendirian apotek seperti Pakto 93 . Pemberian kemudahan ini sebenarnya dilakukan sebagai salah satu usaha meningkatkan penyediaan sarana penyalur perbekalan farmasi. Kemudahan-kemudahan tersebut yang dimaksudkan untuk meningkatkan prosentase masyarakat yang memanfaatkan fasilitas kesehatan modern. Segi positif dari peningkatan jumlah apotek terhadap masyarakat adalah :

- a. Masyarakat menjadi lebih bebas dalam menentukan pilihan apotek untuk membeli obat.
- b. Sebelum membeli, konsumen menanyakan lebih dulu harganya dan membandingkan dengan harga di apotek lainnya. Hal ini disebabkan karena jarak antar apotek lebih dekat.
- c. Dengan meningkatnya persaingan antar apotek masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang lebih baik dalam membeli obat di apotek.

Dari sisi bisnis apotek akibat meningkatnya jumlah apotek menyebabkan meningkatnya persaingan antar apotek sehingga menyulitkan apotek dalam usahan

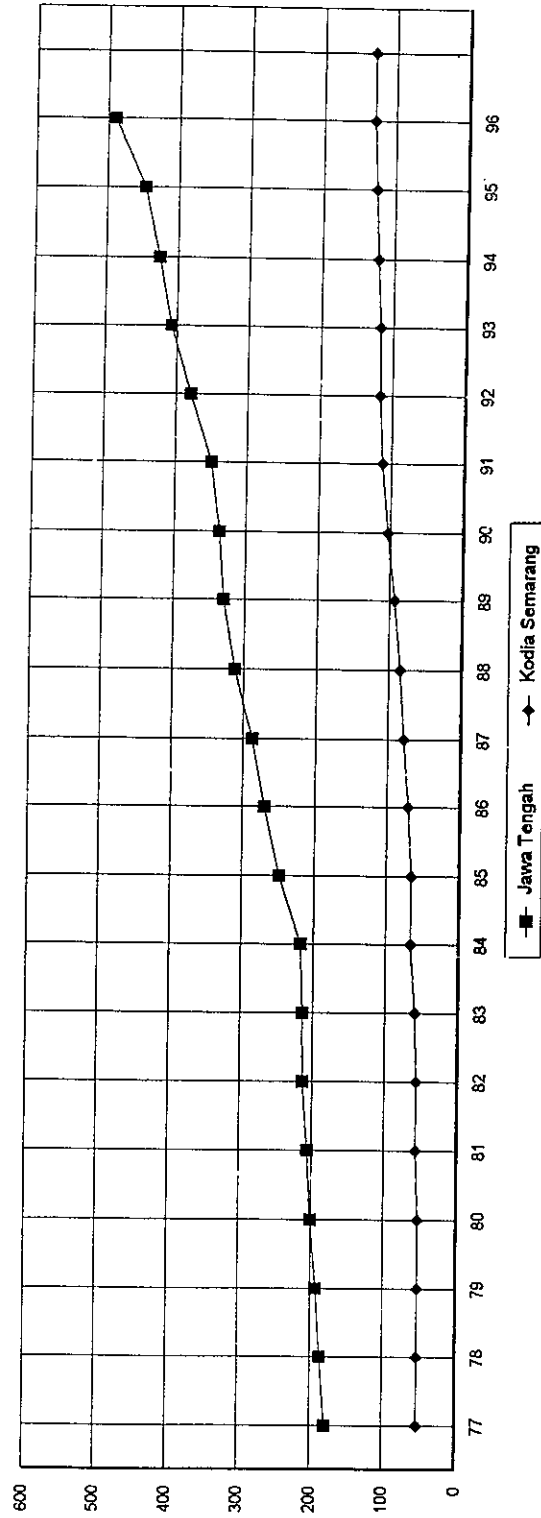
Tabel 1 : Prosentase Perilaku Konsumen Dalam Berobat

Perilaku konsumen dalam berobat	Susenas '97		Susenas '90		Susenas '95	Penelitian lam 1990 di Kecamatan Koto Tangah Kodja Padang	Prakiraan Akhir Repelita VI	Target Akhir P/PT II
	Perkotaan	Pedesaan	Perkotaan	Pedesaan				
a. Tidak diobati	4.40	-	-	-	9.00		-	-
b. Berobat ke dukun/tabib/sinse (ke pengobatan tradisional)	4.20	-	-	-	3.00		-	-
c. Diobati sendiri	27.40	30.00	29.00	29.00	32.00	10,4 - 32,7 tergantung tingkat sosial	-	-
d. Menggunakan fasilitas pengobatan modern (ke dokter, puskesmas, membeli obat dengan resep) Fasilitas lain	64.00	-	-	-	53.00		54.50	80.00
Jumlah	100.00				100.00			

Sumber : Rancangan REPELITA ke Tujuh Bidang Kesehatan 1999/2000 - 2003/2004, susenas 87, 90

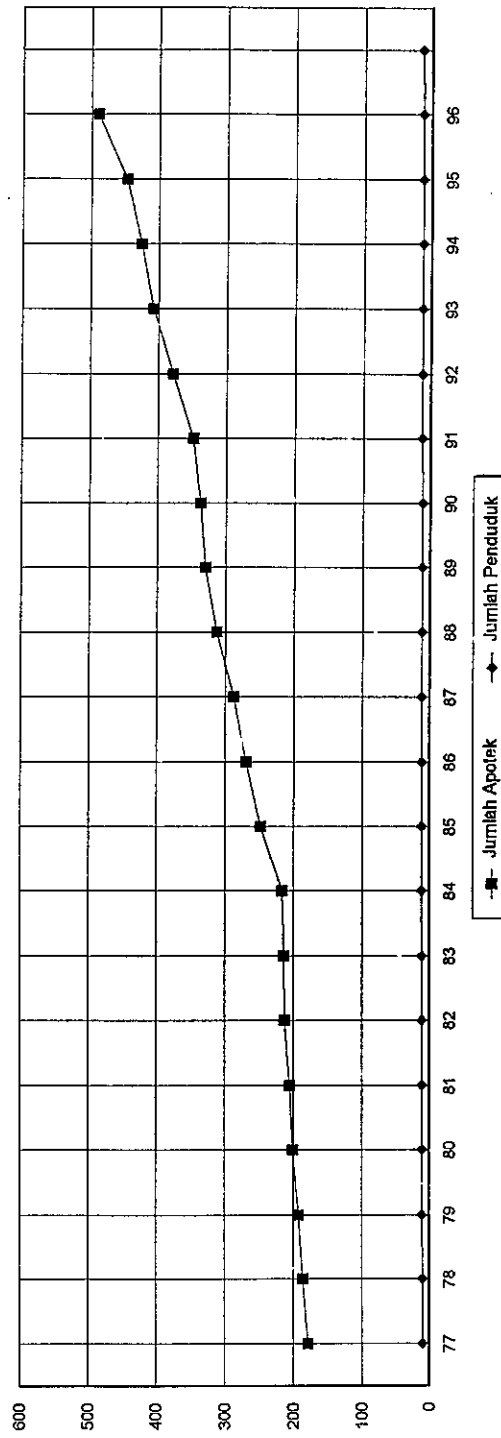
Gambar 1.a

Grafik Jumlah Apotek di Propinsi Jawa Tengah dan Kodia Semarang



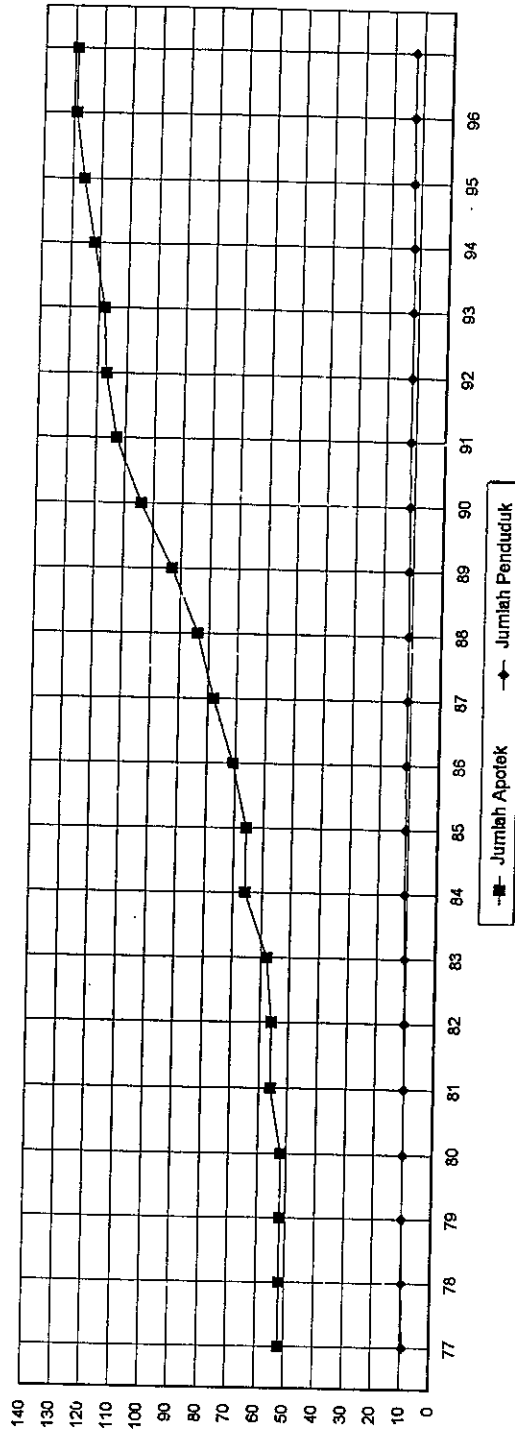
Gambar 1.b

Grafik Jumlah Apotek dan Jumlah Penduduk di Propinsi Jawa Tengah



Gambar 1.c

Grafik Jumlah Apotek dan Jumlah Penduduk di Kodia Semarang

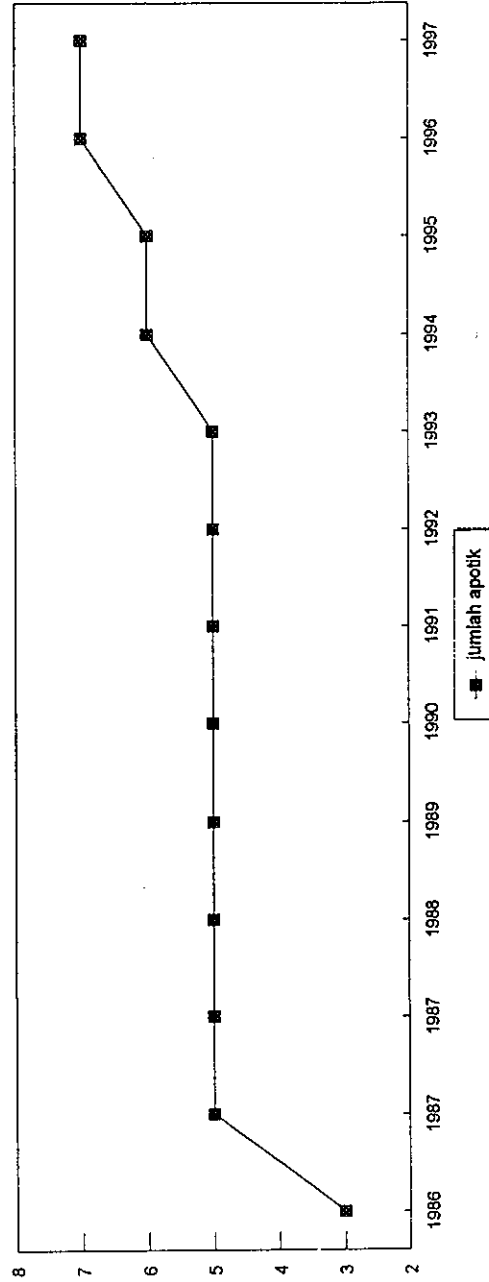


Tabel 2 : Perkembangan Jumlah Apotek di Kecamatan Banyumanik

Banyumanik		1986	1987	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Keterangan
1	Bima Ii	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2	Damar	x	x	x	x	x	x	x	x		x				
3	Gombel	x	x	x	x	x	x	x	x		x				
4	Respati		x	x	x	x	x	x	x		x				
5	Banyumanik		x												
6	Setabudi														
7	Ngesrep														
8	Jatiraya														
	Jumlah	3	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7	7	

Sumber : Kantor Kecamatan Banyumanik

**Gambar 2 :
Grafik Perkembangan Jumlah Apotek di Kecamatan Banyumanik**



ya untuk mencapai target penjualan maupun laba. Selain itu juga banyaknya toko-toko obat yang bermunculan dan melayani resep dokter secara ilegal juga merupakan pesaing apotek. Selain itu masih ada pesaing lain yaitu dokter-dokter yang melakukan self dispensing yaitu yang menjual obat langsung kepada pasiennya. Kesulitan tersebut dapat dilihat dari laporan laba rugi apotek Banyumanik dari tahun 1990 sampai dengan 1997 pada tabel 4 dan gambar 3. Dari laporan laba rugi tersebut dapat dilihat bahwa total penjualan apotek Banyumanik pada tahun 1997 tidak mengalami kenaikan. Prosentase peningkatan penjualan setiap tahunnya bervariasi mulai dari - 12,89% pada tahun 1991 sampai 93,31% pada tahun 1992. Pada tahun-tahun selanjutnya berturut-rurut sebesar 32,80%, 14,31%, 16,01%, 16,31% dan pada tahun 1997 sebesar - 0,79% . Prosentase kenaikan penjualan setiap tahunnya dapat dilihat pada tabel 5 dan grafik kenaikannya dapat dilihat pada gambar 4.

Dengan mempertimbangkan total penjualan tahun 1994, 1995 dan 1996, sebesar 14,31%, 16,01% dan 16,31%, maka apotek Banyumanik untuk tahun 1997 dan tahun-tahun selanjutnya menargetkan kenaikan penjualan sebesar 20%. Tetapi ternyata pada tahun 1997 : - 0.79%.

Faktor-faktor tersebut diatas merupakan faktor eksternal yang diperkirakan menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target penjualan apotek Banyumanik. Selain itu masih ada faktor lain yaitu faktor internal apotek sendiri seperti bagaimana cara mengelola serta strategi penjualan yang diterapkan apotek Banyumanik. Strategi penjualan seperti penetapan harga, penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM), pemberian pelayanan, penyediaan timbangan, bacaan di ruang tunggu, pemberian discount, undian dan sebagainya menentukan penjualan obat yang pada akhirnya juga menentukan laba apotek.

Dari uraian tersebut diatas dapat dikatakan bahwa kesulitan apotek dalam mencapai kenaikan target penjualan obat dikarenakan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Faktor eksternal apotek seperti penurunan prosentase masyarakat yang memanfaatkan fasilitas modern yaitu yang berobat kedokter dan membeli obat diapotek, meningkatnya persaingan akibat makin banyaknya jumlah apotek, jumlah toko obat dan toko lain yang juga menjual obat dan sebagainya. Faktor-faktor eksternal tersebut dapat menjadi peluang atau ancaman bagi apotek.
- b. Faktor internal apotek seperti manajemen dan strategi penjualan yang diterapkan apotek dan sebagainya. Faktor-faktor internal yang berdampak positif merupakan kekuatan atau keunggulan dan yang berdampak negatif merupakan kekurangan atau kelemahan apotek.

Secara skematis faktor-faktor yang berpengaruh tersebut dapat dilihat dari gambar 5. Dari gambar 5 tersebut terlihat bahwa dengan strategi lama dan faktor eksternal yang ada ternyata menyebabkan target penjualan obat tidak tercapai sehingga perlu melakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal lagi untuk menyusun strategi baru.

1.2. Rumusan Masalah.

Dari uraian tersebut diatas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apotek Banyumanik tidak dapat mencapai kenaikan target penjualan 20 % pada tahun 1997.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.

1. Tujuan Penelitian:

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis strategi yang diterapkan apotek Banyumanik dan sebab-sebab tidak tercapainya target kenaikan penjualan sebesar 20 % pada tahun 1997.
- b. Untuk menentukan strategi penjualan obat yang tepat di apotek Banyumanik.

2. Kegunaan Penelitian :

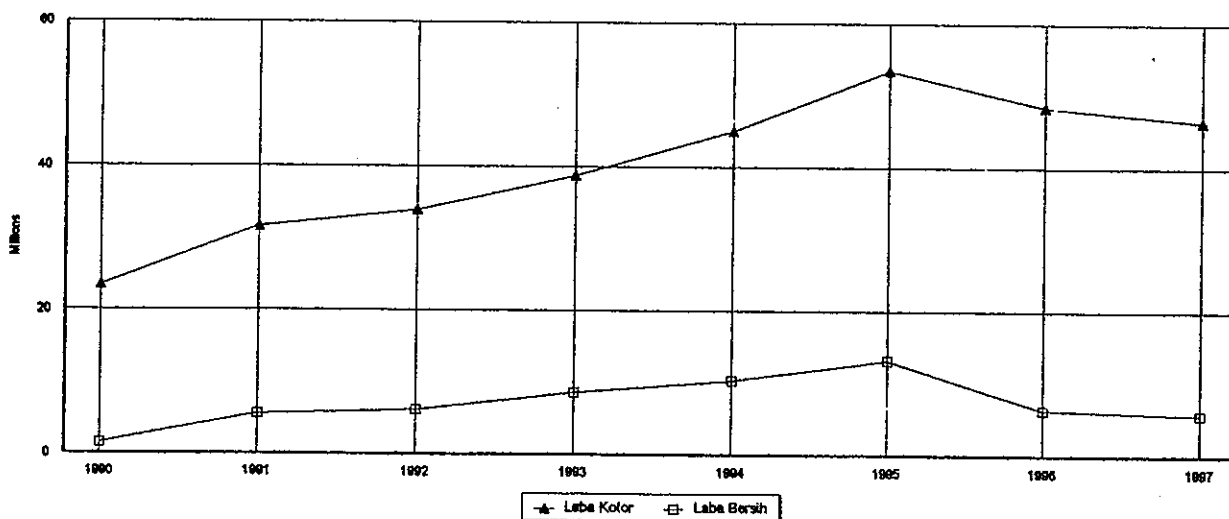
- a. Bagi apotek Banyumanik

Hasil penelitian ini merupakan masukan bagi apotek Banyumanik untuk menyusun strategi yang lebih baik untuk meningkatkan penjualan obat.

Tabel 4 : Laporan Laba Rugi Apotek Banyumanik.

Uraian	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Pendapatan								
Penjualan tunai	135,341,875	117,682,010	233,058,350	306,294,575	348,567,650	405,250,075	460,031,350	458,547,098
Penjualan kredit	3,415,015	3,195,910	610,226	4,017,525	6,160,794	6,279,755	18,635,650	16,330,074
	138,756,890	120,877,920	233,668,576	310,312,100	354,728,444	411,529,830	478,667,000	474,877,172
Potongan penjualan								
Harga Pokok Penjualan	26,827,328	25,422,260	27,505,201	32,080,614	37,111,797	40,498,356	51,262,910	57,235,036
Pembelian tunai	111,283,269	88,617,830	201,592,393	272,763,176	306,853,754	361,715,834	427,194,425	426,085,325
Pembelian kredit	2,607,550	2,663,550	2,670,000	3,822,550	6,316,550	7,144,025	8,986,950	6,984,864
Persediaan akhir	140,718,147	116,703,640	231,767,594	308,666,340	350,282,101	409,358,215	487,444,285	490,305,225
	25,422,260	27,505,201	32,080,614	37,111,797	40,498,356	51,262,910	57,235,036	61,790,748
	115,295,887	89,198,439	199,686,989	271,554,543	309,783,745	358,095,305	430,289,249	428,514,477
Labanya kotor	23,461,003	31,679,481	33,981,596	38,757,557	44,944,699	53,434,525	48,457,751	46,362,695
Biaya usaha								
Biaya gaji	15,083,900	17,967,400	19,122,900	19,587,050	19,924,550	22,310,400	28,104,700	31,299,300
Biaya pegawai	195,000	142,900	349,250	181,150	907,275	1,434,700	1,654,600	2,120,300
Biaya kantor	2,429,050	1,442,900	3,323,600	2,710,925	4,046,450	4,518,775	5,277,500	3,724,820
Biaya administrasi	811,750	2,901,425	1,342,175	3,757,350	6,606,425	8,892,350	4,112,925	260,200
Biaya penjualan	653,400	1,045,325	1,249,075	1,506,725	861,525	944,200	801,675	1,051,000
Biaya PH inventaris	97,500	48,750	24,375	12,188	6,094	3,047	1,523	886
Biaya PH Apotik	776,307	612,069	451,070	347,296	267,739	226,335	171,088	162,534
Biaya PH gedung	1,927,691	1,927,691	1,927,691	1,927,691	1,827,691	1,927,691	1,927,691	1,927,691
	21,974,598	26,088,460	27,790,136	30,030,375	34,547,749	40,257,498	42,051,703	40,546,731
Labanya bersih	1,486,405	5,591,021	6,191,460	8,727,183	10,396,950	13,177,027	6,406,048	5,815,964
Pajak	222,961	838,653	928,719	1,309,077	1,559,543	1,976,554	930,907	872,395
Labanya sesudah pajak	1,263,445	4,752,368	5,262,741	7,418,105	8,837,408	11,200,473	5,445,141	4,943,569

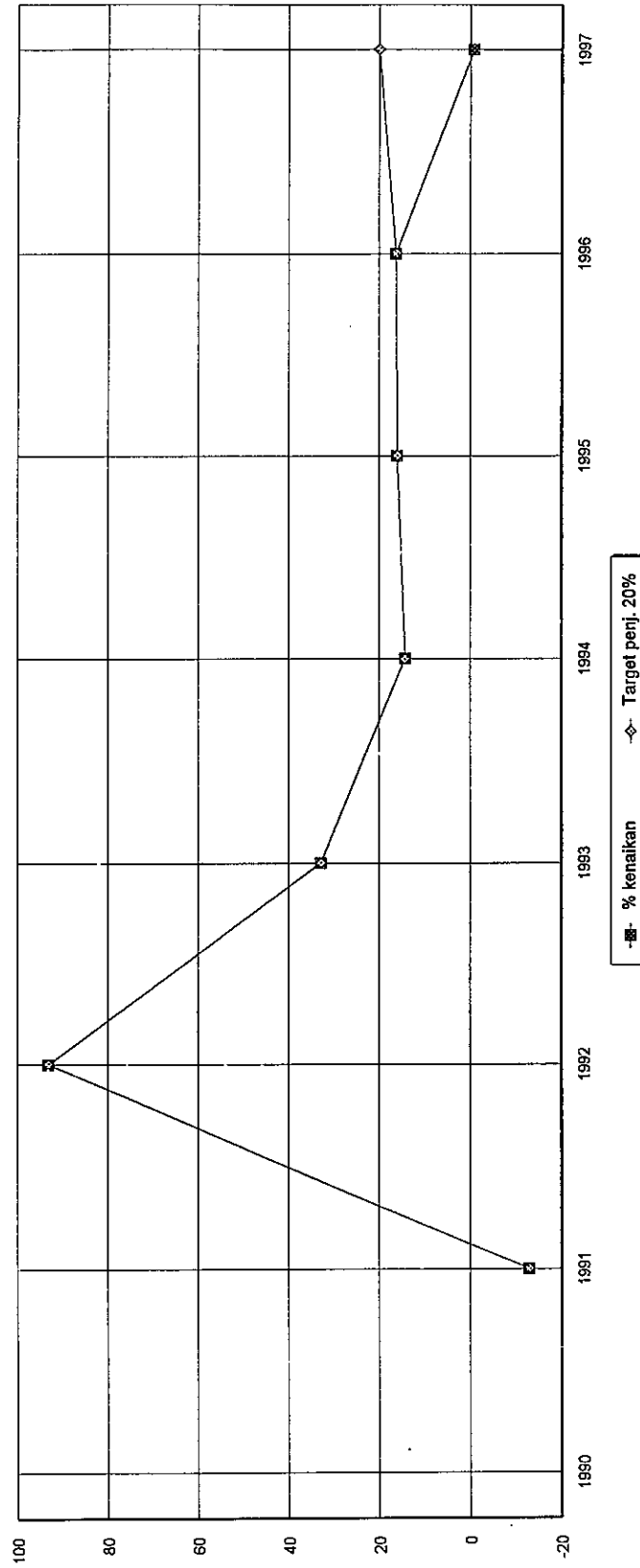
Gambar 3 : Grafik Laba Bersih & Laba Kotor Apotek Banyumanik.



Tabel 4 : Kenaikan Penjualan Obat di Apotek Banyumanik.

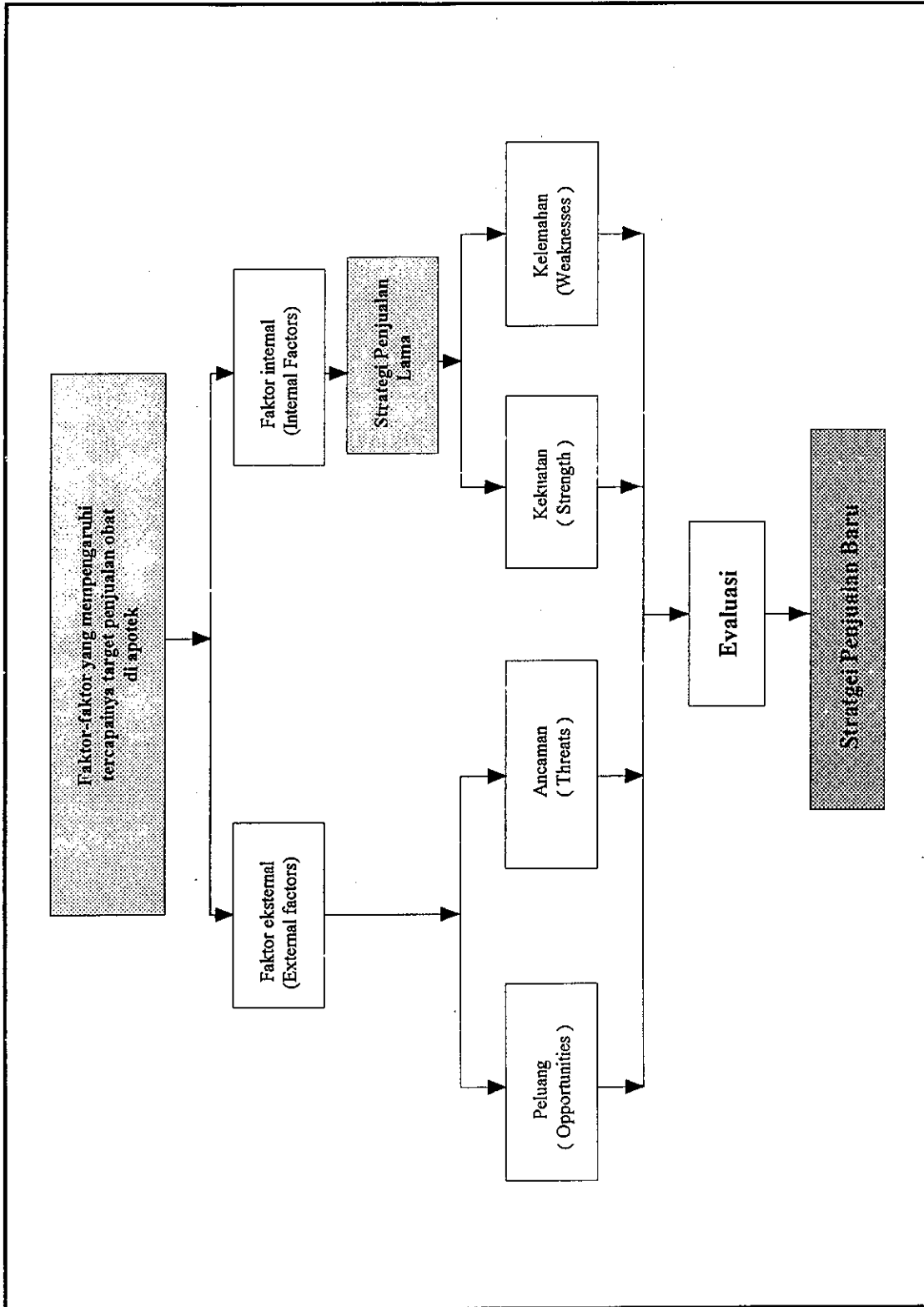
Uraian	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Total penjualan	138,756,890	120,877,920 (17,878,970)	233,668,576 112,790,656 93.31	310,312,100 76,643,524 32.80	364,728,444 44,416,344 14.31	411,529,830 56,801,386 16.01	478,667,000 67,137,170 16.31	474,877,172 (3,789,828) (0.79)

Gambar 4 : Grafik Kenaikan Penjualan Obat di Apotek Banyumanik.



Gambar 5

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TERCAPAINYA TARGET PENJUALAN OBAT DI APOTEK



II. KAJIAN TEORI.

2.1. Telaah Pustaka

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (W.J.Stanton dalam Swastha th.1984). Dari definisi tersebut terlihat bahwa arti pemasaran jauh lebih luas dari arti penjualan.

Sedangkan strategi dapat diartikan sebagai pernyataan umum dengan cara bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan mencapai sasarannya (Gouzali S. 1996). Tesis ini menggunakan istilah strategi penjualan bukan strategi pemasaran karena lebih sesuai dengan fungsi apotek. Strategi penjualan obat dapat didefinisikan sebagai rencana kegiatan untuk mencapai target penjualan obat yang telah ditentukan. Strategi penjualan merupakan bagian dari strategi pemasaran. Apotek tidak melakukan kegiatan promosi terhadap produk obat tertentu yang dijual di apotek. Promosi yang dilakukan apotek untuk meningkatkan penjualan obat antara lain adalah memberikan pelayanan yang baik dalam rangka memberi kepuasan kepada pelanggan.

Para pakar manajemen pemasaran mendefinisikan pemasaran sebagai upaya memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen melalui proses pertukaran (Kotler, 1994). Menurut Colwell (dalam Budiwaluyo,1995), bisnis rumah sakit dan apotek lebih tepat disebut sebagai bisnis yang menjual jasa. Tetapi melihat produk yang dijual di apotek adalah obat sehingga dapat juga disebut sebagai perusahaan yang menjual barang atau produk. Tujuan pemasaran suatu apotek tidak hanya

mengupayakan agar masyarakat membeli obat di apotek tetapi juga mampu memberikan kepuasan kepada konsumen baik konsumen baru (potensial) maupun konsumen lama. Dengan keberhasilan apotek memberikan kepuasan kepada konsumen diharapkan akan menimbulkan minat membeli ulang kepada konsumen tersebut. Dengan kata lain tujuan pemasaran adalah menciptakan konsumen baru yang berarti juga meningkatkan penjualan sehingga dapat meningkatkan laba. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan suatu strategi pemasaran atau strategi penjualan yang tepat.

Secara umum dalam strategi pemasaran dikenal adanya **marketing mix** atau bauran pemasaran yang terdiri dari unsur-unsur yang dikenal dengan sebutan 4 P (Kotler, 1994) yaitu :

- a. **Product** (produk),
- b. **Place** (tempat),
- c. **Price** (tempat),
- d. **Promotion** (promosi).

Untuk kegiatan pemasaran perusahaan seperti rumah sakit dan apotek, Colwell (dalam Budiwaluyo, 1995) menyarankan untuk menambah 4 P tersebut dengan 3 P lagi yaitu:

- e. **People**(sumber daya manusia),
- f. **Physical Evidence** (penampilan fisik), dan
- g. **Process** (proses)

a. Product

Product atau produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan kedalam pasar

untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan (Kotler, 1993). Menurut tingkat pemakaian dan kekonkritannya, produk (barang) dapat digolongkan menjadi 3 jenis yaitu :

1. Barang tahan lama
2. Barang tidak tahan lama dan
3. Jasa.

Dalam bisnis apotek yang dimaksud produk adalah obat, sabun, pasta gigi, susu dan barang keperluan sehari-hari yang berhubungan dengan kesehatan serta alat-alat kesehatan. Obat dan sejenisnya dapat digolongkan sebagai barang tidak tahan lama sedangkan alat-alat kesehatan sebagai barang tahan lama.

b. Place.

Place (tempat) atau saluran distribusi suatu barang adalah saluran yang digunakan produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai kekonsumen atau pemakai industri (Basu Swastha, 1984). Dalam bisnis apotek faktor tempat meliputi letak apotek, sarana pelayanan termasuk petunjuk arah untuk mempermudah pencapaian bagi konsumen untuk mencapai lokasi apotek.

c. Price

Price (harga) adalah jumlah uang(ditambah beberapa barang kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya . Harga sering dijadikan standar kualitas oleh konsumen. Orang sering memilih harga yang lebih tinggi dengan anggapan barang yang diterima kualitasnya lebih baik. Barang sejenis yang harganya lebih murah justru ada

kemungkinan tidak dibeli konsumen. Berdasarkan kenyataan tersebut perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan kebijakan terhadap penetapan harga karena banyak faktor-faktor yang harus dipertimbangkan. Ada enam langkah untuk menetapkan yaitu (Basu Swastha 1984) :

- a. Menentukan tujuan harga.
- b. Menentukan permintaan.
- c. Memperkirakan biaya.
- d. Menganalisis harga dan tawaran bersaing.
- e. Metode penetapan harga.
- f. Menentukan harga akhir.

Faktor price atau harga dalam bisnis apotek meliputi pola penetapan harga dan harga jual obat, apakah harganya dirasakan mahal atau murah menurut ukuran setempat. Mahal atau murahnya harga obat di apotek sebenarnya sangat tergantung dari persepsi konsumen. Harga obat tertentu disuatu apotek dapat dianggap lebih murah dari harga di apotek lain karena lokasi, ruang tunggu, pelayanan dan sebagainya di apotek tersebut lebih baik dari apotek lain.

d. Promotion.

Promosi dikenal sebagai komunikasi pemasaran , yaitu kegiatan komunikasi antara penjual dan pembeli, dan merupakan kegiatan yang membantu dalam pengambilan keputusan di bidang pemasaran serta mengarahkan pertukaran agar lebih memuaskan dengan menyadarkan semua pihak untuk membuat lebih baik (Basu Swastha, 1984).

Perusahaan-perusahaan modern mengelola suatu sistem komunikasi pemasaran yang kompleks. Perusahaan berkomunikasi dengan perantaranya, dengan

konsumennya, dan juga dengan masyarakat luas. Para konsumen berkomunikasi langsung dari mulut ke mulut antar mereka dan masyarakat lain. Setiap kelompok berkomunikasi secara timbal balik dengan kelompok lain . Bauran komunikasi pemasaran yang juga disebut bauran promosi dapat terdiri dari : (Kotler, 1993)

- (1). Iklan
- (2). Promosi penjualan.
- (3). Publikasi.
- (4). Penjualan pribadi.

Untuk penjualan obat di apotek, bentuk promosinya adalah penjualan pribadi, yaitu meliputi pemberian pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan, antara lain dengan memberikan informasi penggunaan obat dengan ramah dan tepat, mengantar obat kerumah pelanggan dan sebagainya.

e. People

Yang dimaksud *people* disini adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh apotek. Sumber daya manusia adalah unsur terpenting untuk pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Demikian pula untuk perusahaan seperti apotek dimana unsur pemberian pelayanan sangat menentukan target penjualan. Mutu manusia profesi sebagai *provider* jasa kesehatan ditentukan oleh pengetahuan, perilaku, dan ketrampilannya (Jacobolis, 1990)

Faktor *people* dalam pelayanan di apotek meliputi jumlah, tata kerja dan kualitas orang-orang yang terlibat dalam pelayanan resep, sikap dan keramahan, dan siapa yang memberi pelayanan di apotek. Pada umumnya Asisten Apoteker (AA) dapat memberikan pelayanan lebih baik dari pada tenaga non AA karena pengetahuannya seorang AA mengenai obat lebih tinggi dari pada non-AA sehingga

mampu memberikan informasi mengenai obat yang dibeli konsumen (Tubagus, 1996).

f. Physical Evidence.

Physical evidence atau penampilan fisik dalam bisnis apotek adalah penampilan bangunan/gedung yang meliputi kenyamanan dan kebersihan ruang dan ruang lain termasuk kamar mandi dan sebagainya. Kebersihan suatu apotek sangat mempengaruhi kesan pelanggan yang sebagian besar membutuhkan obat untuk kesembuhannya.

g. Proses.

Proses dalam bisnis apotek meliputi kebijakan yang menyangkut kecepatan pelayanan kepada konsumen. Pada kondisi dimana pasar dikuasai oleh pembeli yang disebut *buyers market* mutu pelayanan merupakan faktor yang sangat penting dan sangat menentukan dalam rangka memberikan kepuasan konsumen (Budiwaluyo, 1995). Lingkup pelayanan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ini meliputi kecepatan, keramahan dan pemberian informasi yang jelas kepada pelanggan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang ada yang berkaitan dengan tesis ini antara lain adalah mengenai hubungan Tingkat Sosial-ekonomi Dengan Sikap Pengobatan Sendiri di Kecamatan Koto Tangah Kodia Padang oleh Universitas ANDALAS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jumlah masyarakat yang memiliki sikap mengobati sendiri penyakitnya bila sakit berkisar antara 10,4 - 32,7%. Penelitian kedua

adalah yang dilakukan oleh Sitti Noor Zaenab yang berjudul Analisis Pelayanan Resep Pasien Rawat Jalan Di Apotek RSUD Kabupaten Bantul, tahun 1997. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa tingkat pelayanan resep atau total penjualan obat di apotek RSUD Bantul dipengaruhi atau disebabkan oleh faktor-faktor :

- a. Petugas penerima resep tidak mempunyai kepentingan untuk memasukkan keuntungan bagi Apotek Rumah Sakit
- b. Letak apotek Rumah Sakit berjejer dengan pesaing yaitu Apotek Kimia Farma
- c. Sering terjadi kekosongan obat
- d. Ketaatan dokter pada formularium belum tinggi
- e. Dokter tidak termotivasi untuk memasukkan resepnya ke Apotek Rumah Sakit
- f. Belum kompaknya hubungan dokter-dokter dalam usaha peningkatan penjualan obat di Apotek Rumah Sakit
- g. Belum optimalnya fungsi apoteker sebagai pemberi informasi obat
- h. Belum optimalnya kuantitas dan kualitas informasi pemakaian obat yang diberikan oleh petugas penyerah obat.
- i. Waktu tunggu apotek relatif lama.

Hasil penelitian tersebut diatas menunjukkan bahwa penjualan obat di apotek RSUD Bantul dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal apotek Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bantul. Faktor internal yang merupakan kelemahan apotek adalah seperti pada butir a, c, f, g, h dan faktor eksternal apotek yang merupakan ancaman adalah butir b, d, e. Ditinjau dari segi organisasi Rumah Sakit butir-butir b, d, e tersebut dapat dianggap sebagai faktor internal juga karena letak apotek Rumah Sakit yang berjejer dengan Apotek Kimia Farma, ketaatan dokter pada formularium belum tinggi dan tidak termotivasinya dokter untuk memasukkan resepnya ke Apotek Rumah Sakit juga merupakan faktor-faktor yang seharusnya

dapat diatasi oleh manajemen Rumah Sakit.

Penelitian pertama bertujuan untuk mengetahui hubungan antara tingkat sosial masyarakat dengan sikap mengobati sendiri di Kecamatan Koto Tangah Padang. Sedang penelitian kedua untuk mengetahui tingkat pelayanan resep pasien rawat jalan di apotek Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bantul. Hasil penelitian kedua ini dapat dipakai sebagai referensi tesis ini karena terbukti pelayanan resep dirumah sakit tersebut tergantung dari faktor-faktor eksternal dan internal apotek.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.

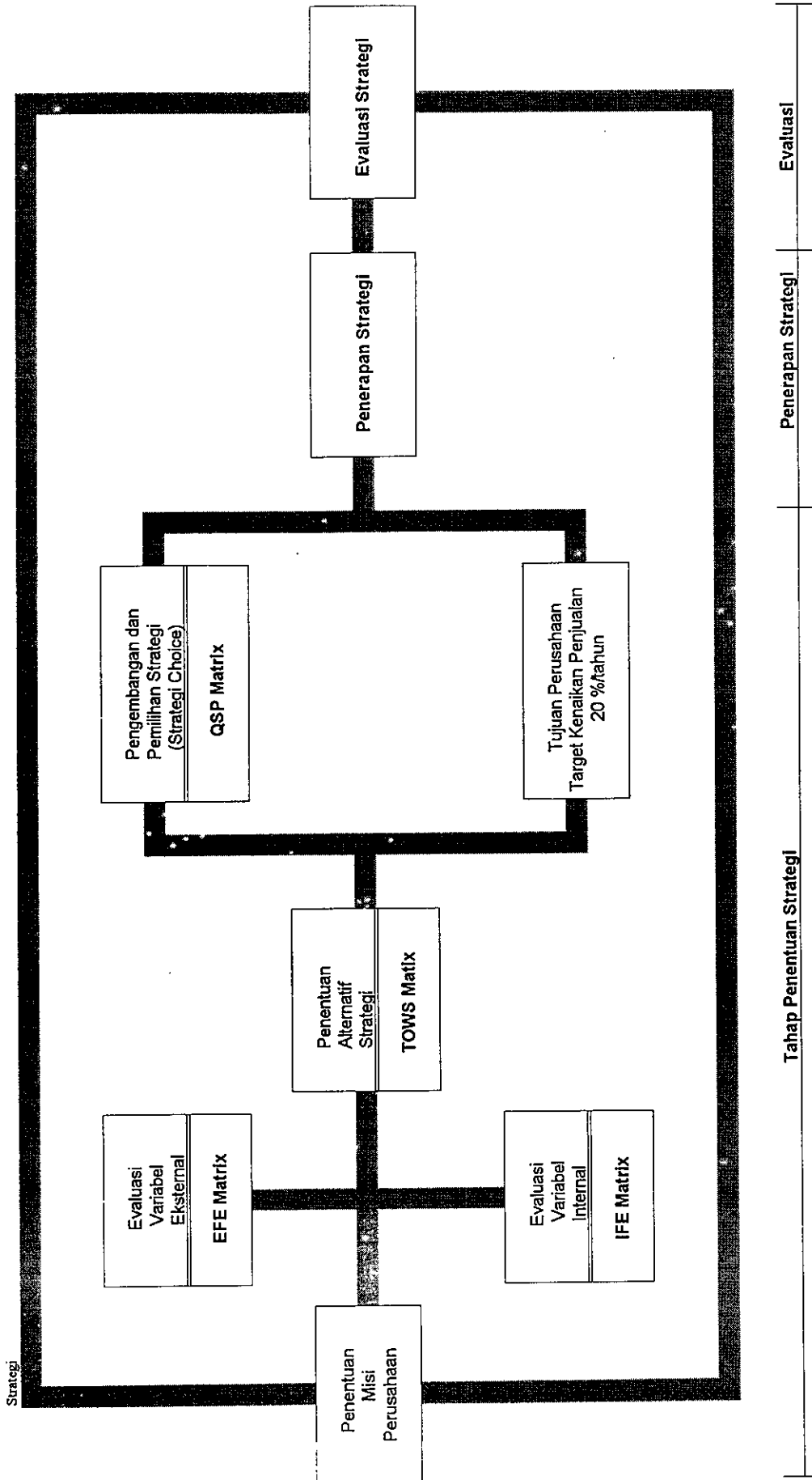
Kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dapat dilihat pada gambar 5, dimana terlihat perlunya menyusun strategi penjualan obat yang baru untuk dapat mencapai kenaikan penjualan 20 % setiap tahun. Untuk itu memerlukan kegiatan yang dilakukan secara bertahap.

Secara skematis, Kerangka Pemikiran Teoritis penelitian ini adalah seperti pada gambar 6 yang merupakan modifikasi dari "*Strategic management*" dari Fred R David, 1995. Tahapan-tahapan dalam pemikiran teoritis ini adalah sebagai berikut:

A. Tahap Penentuan Strategi

Tahap ini meliputi tahap Penentuan Misi Perusahaan, tahap Evaluasi Faktor external (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (IFE) serta Penentuan Alternatif Strategi dengan menggunakan TOWS matrix. Setelah didapatkan alternatif-alternatif strategi dikembangkan dan dipilih strategi yang sesuai (Strategic Choice).

**Gambar 6 :
Kerangka Pemikiran Teoritis Manajemen Strategi**



- EFE : External Factors Evaluation
- IFE : Internal Factors Evaluation
- QSP : Quantitative Strategic Planning
- TOWS : Threat, Opportunities, Weaknesses, Strength

Penentuan Misi Perusahaan

Misi perusahaan merupakan pernyataan tujuan perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain. Telah disinggung bahwa Misi apotek adalah menjadikan apotek sebagai tempat pengabdian apoteker yang telah mengucapkan sumpah jabatan serta menjadikan apotek sebagai sarana farmasi yang melakukan peracikan, pengubahan bentuk, pencampuran dan penyerahan obat atau bahan obat. Dan Misi apotek ini juga merupakan visi jangka panjang yaitu berusaha mendapatkan laba yang layak untuk kelangsungan dan pengembangan perusahaan.

Evaluasi Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan (uncontrolled variable) dan sangat tidak stabil. Dengan mengevaluasi faktor eksternal perusahaan dapat menyusun suatu daftar peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman-ancaman tertentu yang dapat dihindari oleh perusahaan. Faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan (faktor kunci). Faktor peluang bagi apotek Banyumani untuk dapat hidup dan berkembang antara lain adalah :

- a. Tingkat pendidikan masyarakat meningkat.
- b. Tingkat pendapatan masyarakat meningkat (meskipun sekarang sedang menurun).
- c. Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat.
- d. Kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek.

Sedangkan faktor eksternal yang merupakan ancaman bagi apotek Banyu-

manik adalah :

- a. Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun.
- b. Meningkatnya jumlah apotek secara tajam.
- c. Makin ketatnya persaingan.
- d. Tingginya laju inflasi.
- e. Iklim politik yang belum stabil.
- f. Dokter disekitar apotek melakukan self dispensing.

Evaluasi Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang dapat dikendalikan (controlled variable). Evaluasi faktor-faktor internal ini sangat diperlukan untuk menentukan kegiatan perusahaan. Dibanding dengan faktor eksternal, faktor internal ini lebih menentukan dalam penyusunan strategi perusahaan. Faktor-faktor internal dapat merupakan keunggulan atau kekuatan-kekuatan (strengths) dan juga merupakan kelemahan (weaknesses). Faktor-faktor yang merupakan kekuatan bagi apotek Banyumanik antara lain adalah :

- a. Kredibilitas
- b. Modal sendiri cukup
- c. Memiliki pelanggan tetap
- d. Kerja sama dengan instansi
- e. Penetapan harga yang tepat
- f. Pelayanan yang baik
- g. Kualitas obat yang baik
- h. Lengkapnya persediaan obat

- i. Lokasi apotek terhadap tempat praktek dokter
- j. Penyediaan ruang tunggu yang nyaman.

Sedang faktor-faktor yang merupakan kelemahan apotek antara lain adalah:

- a. Kualitas Sumber Daya Manusia .
- b. Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan.
- c. Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter.
- d. Tidak memberikan hadiah, undian dsb kepada pelanggan.
- e. Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter disekitar lokasi apotek
- f. Terbatasnya informasi mengenai pelanggan.
- g. Belum komputerisasi.
- d. Lokasi tempat parkir sempit

Pengembangan Alternatif Strategi.

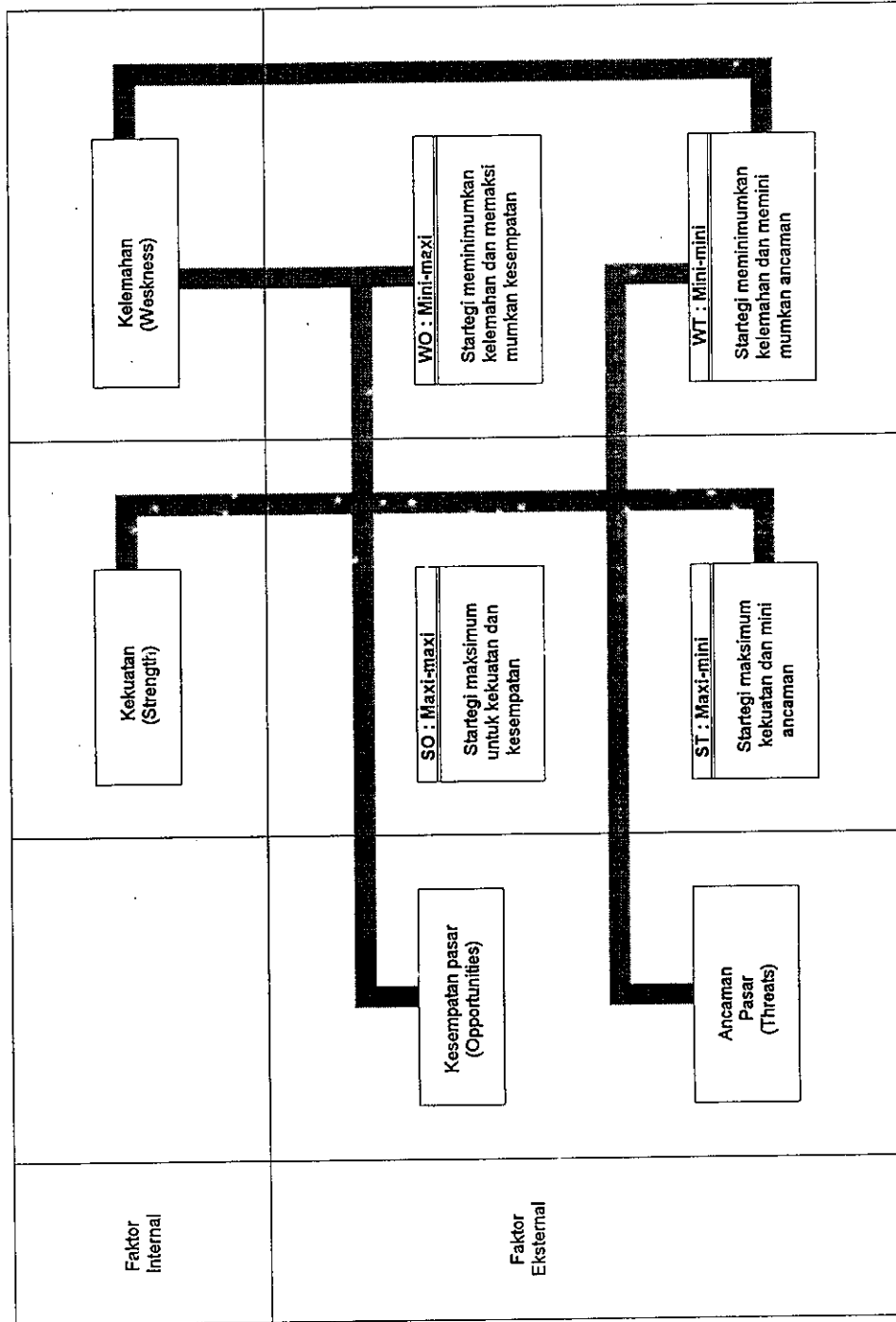
Tahap pengembangan alternatif strategi ini merupakan penggabungan hasil evaluasi faktor internal dan eksternal yang dipasangkan yang akan menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan. Tahap pemasangan faktor-faktor yang dikenal dengan tahap matching tersebut menggunakan TOWS Matrix yang secara skematik seperti pada gambar 7. Dengan matching faktor-faktor tersebut dapat diperoleh kombinasi dari SO (Maxi-maxi), WO (Mini-maxi), ST (Maxi-mini) dan WT : Mini-mini.

Pemilihan Strategi (Strategic Choice)

Tahap pemilihan strategi ini dilakukan berdasarkan atas hasil identifikasi dan evaluasi atau analisis faktor-faktor eksternal dan internal melalui suatu alat yang

Gambar 7 :

TOWS MATRIX



disebut Quantitatif Strategic Planning Matrix atau QSPM. Dengan QSPM ini dapat dipilih strategi yang paling tepat untuk perusahaan.

Penentuan Tujuan / sasaran Perusahaan.

Tahap ini adalah tahap menentukan tujuan atau sasaran perusahaan yang akan dicapai setelah memilih strategi yang tepat. Tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah kenaikan penjualan yang sekaligus meningkatkan laba perusahaan sesuai target sehingga perusahaan dapat hidup dan berkembang.

B. Tahap Penerapan Strategi

Setelah dapat menentukan dan memilih strategi yang sesuai, tahap selanjutnya adalah tahap penerapan strategi.

C. Tahap Evaluasi Strategi

Pada tahap ini perusahaan melakukan evaluasi terhadap hasil penerapan strategi. Evaluasi strategi ini penting karena lingkungan internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan selalu berubah. Keberhasilan sekarang tidak menjamin juga merupakan keberhasilan dimasa yang akan datang. Dengan evaluasi strategi dapat diketahui strategi yang diterapkan masih cocok atau sudah harus dirubah dan disesuaikan dengan kondisi yang baru. Dalam mengevaluasi strategi, perusahaan berusaha membandingkan antar hasil yang direncanakan atau yang diinginkan dengan hasil yang didapat atau realisasi hasil secara kuantitatif dan kualitatif.

2.4. Metode Penelitian

A. Jenis dan Sumber Data.

Dalam penelitian ini dibutuhkan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara mengadakan wawancara dengan responden yaitu dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun lebih dulu. Sedangkan data sekunder seperti laporan-laporan, diperoleh dari apotek Banyumanik, instansi-instansi terkait seperti Kantor Wilayah Departemen Kesehatan, Dinas Kesehatan Propinsi Dati I Jawa Tengah Kantor kecamatan Banyumanik dan Kantor Statistik dan sebagainya.

B. Metode Pengumpulan Data.

Data primer diperoleh dari wawancara dengan responden yang terdiri dari para pengelola apotek, manajer pemasaran perusahaan farmasi, salesman dan konsumen. Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan melalui tahap-tahap antara lain tahap studi kepustakaan, teknik komunikasi langsung dan juga dengan studi dokumentasi.

1. Studi kepustakaan.

Studi kepustakaan dilakukan untuk menghimpun informasi pemasaran seperti bisnis apotek dari beberapa terbitan, majalah dan penelitian. Informasi ini digunakan untuk mempertajam masalah sehingga perlu dilakukannya penelitian ini.

2. Teknik komunikasi langsung.

Teknik komunikasi langsung ini dilakukan melalui wawancara yang bersifat bebas. Dalam memperoleh data telah dipersiapkan daftar pertanyaan.

3. Studi dokumentasi.

Studi dokumentasi ini dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder.

Dalam penelitian ini yang ditempuh adalah metode sample survey yaitu yang dilakukan secara aktif dengan menggunakan metode wawancara pribadi dengan 30 responden yang terdiri apoteker pengelola apotek, dan para manajer pemasaran Persatuan Farmasi berpengalaman dan menguasai strategi penjualan obat di apotek yang ada di kecamatan Banyumanik maupun kodia Semarang. Daftar pertanyaan untuk survei ini dapat dilihat pada lampiran 1.

Khusus untuk mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan apotek Banyumanik yang merupakan faktor internal, diadakan survei atau penelitian terhadap 30 konsumen sebagai responden. Survei ini diadakan untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap kekuatan atau keunggulan dan kelemahan apotek Banyumanik. Daftar pertanyaan yang dipakai untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan apotek Banyumanik ini seperti pada lampiran 2. Responden terdiri dari pensiunan 26,66 % orang, pegawai Negeri / ABRI 23,33 % dan Swasta / Wiraswasta 50 %, 90 % berobat dan membeli obat di apotek, 76,64 % menyatakan, biaya pengobatannya ditanggung sendiri. Khusus mengenai self dispensing hanya 16,6 % dari konsumen menyatakan diberi obat langsung oleh dokter. Sedangkan faktor seperti kredibilitas apotek Banyumanik yang dapat menilai dengan benar adalah para salesman atau detailmen sejumlah 30 responden. Oleh karenanya kepada salesman atau detailmen ini perlu diwawancarai dengan pertanyaan tersendiri seperti pada lampiran 3.

C. Teknis Analisis

Teknik analisis dalam penelitian disini mengikuti alur kerangka pemikiran teoritis seperti pada gambar 1. Analisa data yang digunakan disesuaikan dengan apa yang menjadi tujuan penelitian. Teknik analisis menggunakan metode TOWS Matriks yang merupakan singkatan dari *Threat* atau ancaman, *Opportunities* atau

kesempatan, *Weakness* atau kelemahan dan *Strength* atau kekuatan. Teknik ini menggabungkan keempat unsur tersebut diatas dalam bentuk matriks, dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Lingkungan eksternal.

Analisis dilakukan terhadap faktor-faktor eksternal yang berpengaruh pada operasional perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang umum dapat menjadi peluang dan dapat pula menjadi ancaman.

b. Lingkungan Internal.

Dari lingkungan internal dilihat sisi kekuatan dan kelemahannya. Faktor-faktor pada lingkungan internal perusahaan ini dapat merupakan kekuatan atau keunggulan apotek Banyumanik tetapi juga dapat merupakan kelemahan.

c. Strategi

Dari hasil analisa lingkungan eksternal dan internal dapat diperoleh 4 strategi dalam TOWS matriks yaitu :

WT strategi atau Mini-mini strategi.

Tujuan strategi ini adalah berusaha untuk meminimumkan kelemahan perusahaan dan ancaman dari lingkungan eksternal.

WO strategi atau Mini-maxi strategi.

Strategi ini berusaha untuk meminimumkan kelemahan perusahaan dan memaksimumkan kesempatan.

ST strategi atau Maxi-mini strategi.

Strategi ini adalah berusaha memaksimumkan kekuatan perusahaan dan

meminimumkan ancaman dari lingkungan bisnis yaitu lingkungan eksternal

SO strategi atau Maxi-maxi strategi.

Startegi ini adalah berusaha untuk memaksimumkan kekuatan perusahaan maupun kesempatan dari lingkungan eksternal yang muncul dilingkungan bisnis.

III. PAPARAN KASUS.

3.1. Gambaran Umum Kasus.

Bisnis apotek dapat dikategorikan sebagai tempat pekerjaan kefarmasian dan sekaligus sebagai mata rantai usaha distribusi dalam bidang farmasi, yaitu usaha untuk mendekatkan hasil produksi agar semakin mendekati lokasi pembeli atau yang membutuhkan sehingga tersedia setiap saat apabila dibutuhkan sesuai dengan mutu, jumlah, ketentuan serta biaya yang ditetapkan. Undang-undang No. 23 tahun 1992 menyebutkan bahwa pekerjaan kefarmasian dilakukan dalam rangka menjaga mutu **sediaan farmasi** dan aiat kesehatan. Sediaan farmasi adalah obat, bahan obat, obat tradisional, dan kosmetika termasuk narkotika, psikoterapika, obat keras dan bahan berbahaya. Dari jenis sediaan farmasi seperti disebutkan diatas maka berbeda dengan toko obat suatu apotek harus dipimpin oleh seorang apoteker atau sarjana farmasi atau *Apoteker Pengelola Apotek* sebagai apa. Apoteker pengelola apotek mempunyai peran yang sangat penting dalam membantu masyarakat untuk meningkatkan tingkat kehidupan dan kesejahteraan melalui pendistribusian obat, dan bentuk produk dan jasa lainnya yang berkaitan dengan obat. Obat merupakan salah satu komponen utama dalam pengobatan sebagai salah satu upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

Jalur distribusi obat.

Jalur distribusi obat yang sudah ada sampai saat ini adalah sebagai berikut :

Pabrik Obat -> PBF (Pedagang Besar Farmasi) -> Apotek -> Pasien

atau

Pabrik Obat-> PBF (Distributor)-> Sub (Sub Distributor-> Apotek-> Pasien

Keberadaan PBF mutlak diperlukan karena tidak mungkin pabrik obat menjual langsung ke apotek. Adanya sub Distributor tidak menyebabkan naiknya harga obat karena pengambilan laba dibagi sedemikian rupa sehingga tidak menaikkan harga jual obat. Untuk mengatasi harga obat yang meningkat secara drastis, telah dicoba rencana mempersingkat jalur distribusi menjadi :

Pabrik Obat-> PBF (Distributor)-> Sub (Sub Distributor-> Dokter-> Pasien

Rencana yang disebut *self dispensing* ini berarti mengizinkan dokter menjual obat langsung kepada pasien. Rencana ini telah ditindak lanjuti dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Kesehatan. Surat Keputusan Menteri Kesehatan yang merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup apotek ini hanya berumur satu minggu karena dianggap menyalahi peraturan yang berlaku.

Struktur Organisasi Apotek Banyumanik.

Seperti bisnis lainnya, bisnis apotek juga memiliki struktur organisasi meskipun sangat sederhana. Apotek Banyumanik didirikan pada tanggal 19 Nopember 1987. Struktur organisasi apotek Banyumanik terdiri dari Apoteker Pengelola Apotek sebagai pimpinan apotek yang dibantu oleh asisten apoteker yang dikoordinir oleh Asisten Apoteker Kepala dan Reseptir. Selain itu Apoteker Penge-

lola Apotek juga membawahi Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan. Struktur organisasi apotek Banyumanik yang sangat sederhana ini dapat dilihat pada gambar 8.

Tugas dan fungsi apoteker.

Tugas dan fungsi seorang apoteker sebagai Apoteker Pengelola Apotek adalah memimpin dan melakukan pengawasan atas seluruh aktivitas apotek sesuai dengan peraturan perundang-undangan dibidang farmasi dengan cakupan seluruh aktivitas apotek ke luar dan ke dalam (Anief, 1995). Tugas dan fungsi Apoteker Pengelola Apotek dapat dirinci sebagai berikut :

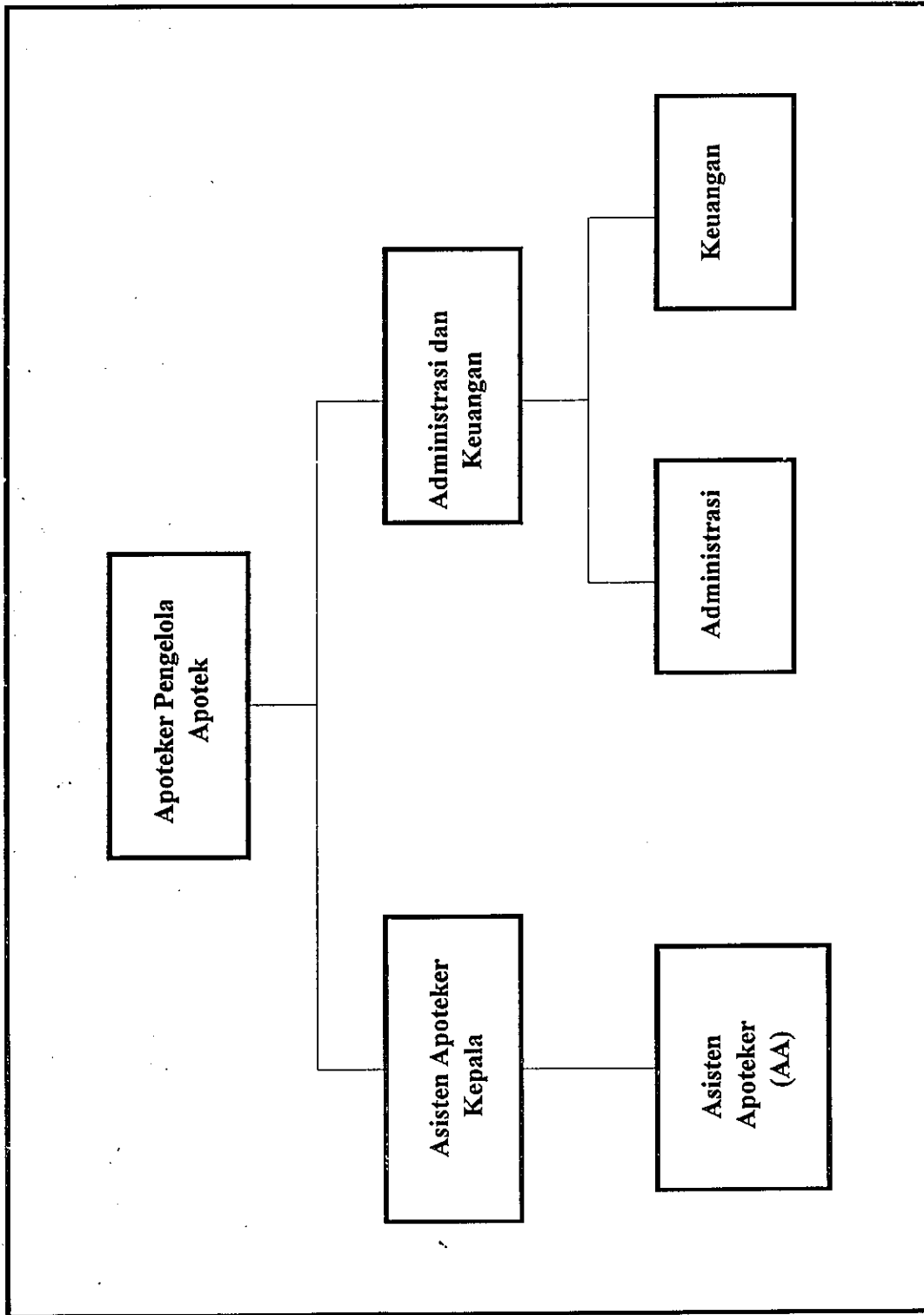
1. Dibidang pengabdian profesi

- a. Melakukan penelitian seperlunya terhadap semua obat dan bahan obat secara kualitatif /kuantitatif yang dibeli.
- b. Mengadakan pengontrolan terhadap bagian pembuatan.
- c. Mengadakan pengontrolan serta pengecekan terhadap pelayanan atas resep yang dibuat.
- d. Menyelenggarakan sterilisasi jika diperlukan.
- e. Memberikan informasi tentang obat kepada pasien, dokter dan sebagainya.
- f. Menyelenggarakan komunikasi dengan mengusahakan segala sesuatunya agar dapat melancarkan hubungan keluar antara lain dengan dokter, masalah survei pasar, promosi dan publisitas dsb.

2. Dibidang administrasi

- a. Memimpin mengatur dan mengawasi pekerjaan tata usaha, keuangan, perdagangan dan statistik.
- b. Membuat laporan-laporan.
- c. Menyelenggarakan surat-menyurat.

Gambar 8 : Struktur Organisasi Apotek Banyumanik



Sumber : Apotek Banyumanik

- d. Mengadakan pengawasan penggunaan dan pemeliharaan aktiva perusahaan.
- 3. *Di bidang komersiel*
 - a. Merencanakan dan mengatur kebutuhan barang yaitu obat, alat kesehatan dan sebagainya untuk satu periode tertentu sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - b. Mengatur dan mengawasi penjualan dalam bentuk resep maupun penjualan bebas, langganan dan sebagainya
 - c. Menentukan kalkulasi harga dan kebijakan harga.
 - d. Berusaha meningkatkan permintaan.
 - e. Memupuk hubungan baik dengan para langganan
 - f. Mencari langganan baru
 - g. Menentukan kepada siapa dapat diberi kredit atas pembelian obat
 - h. Mengadakan efisiensi di segala bidang.

Tanggung jawab dan wewenang Apoteker.

- a. Kedalam, bertanggung jawab mengenai segala aktivitas perusahaan kepada penilik sarana dan keluar di bidang farmasi kepada Departemen Kesehatan RI.
- b. Memimpin, mengelola sejumlah orang dalam melakukan pengabdian profesi kefarmasian.
- c. Menambah, memberhentikan dan mutasi pegawai serta pemberian dan kenaikan gaji,

Kuwajiban Apoteker .

Apoteker pengelola apotek merupakan apoteker yang telah mendapat Surat Ijin Apotek (SIA), Sedangkan kuajiban apoteker menurut perundang-undangan adalah:

- a. Apoteker wajib melayani resep sesuai dengan tanggung jawab dan keahlian profesinya yang dilandasi pada kepentingan masyarakat.
- b. Apoteker tidak diijinkan untuk mengganti obat generik yang ditulis di dalam resep dengan obat paten.
- c. Dalam hal pasien tidak mampu menebus obat yang tertulis di dalam resep, apoteker wajib berkonsultasi dengan dokter untuk pemilihan obat yang lebih tepat.
- d. Apoteker wajib memberikan informasi yang berkaitan dengan penggunaan obat yang diserahkan kepada pasien. Selanjutnya diberikan informasi mengenai penggunaan obat secara tepat, aman, rasional atas permintaan masyarakat.

Tugas dan fungsi AA (Asisten Apoteker) Kepala.

Tugas dan wewenang asisten Apoteker Kepala adalah mengkoordinir tugas-tugas asisten apoteker

Asisten Apoteker.

Asisten apoteker adalah mereka yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berhak melakukan pekerjaan kefarmasian sebagai asisten apoteker dibawah pengawasan Apoteker Pengelola Apotek.

Reseptir

Reseptir adalah orang-orang yang mempunyai tugas untuk membantu melaksanakan tugas-tugas dari asisten apoteker.

Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan.

Kepala bagian administrasi dan keuangan mempunyai tugas :

- a. Melakukan tugas-tugas administrasi dan keuangan.
- a. Membuat catatan pembukuan harian, mingguan dan bulanan.
- c. Menghitung dan menyelesaikan urusan pajak, hutang, piutang.

Sumber Daya Manusia Apotek Banyumanik.

Dengan struktur Organisasi seperti tersebut diatas, dalam menjalankan perusahaan apotek Banyumanik yang beroperasi mulai jam 8.00 pagi hingga jam 21.00 malam mempekerjakan 10 pegawai dengan giliran (shift) antara jam 8.00 sampai dengan 14.00 dan 14.00 sampai dengan 21.00. Jumlah dan komposisi pegawai sampai dengan tahun 1998 adalah seperti pada Tabel 5. Dari tabel tersebut terlihat jumlah pegawai pada saat berdiri berjumlah 6 orang termasuk Apoteker Pengelola Apotek, kemudian bertambah sampai 10 orang dan selanjutnya berkisar antara 9 sampai 10 orang. Hampir seluruh pegawai terdiri dari pegawai wanita kecuali tenaga pesuruh dan penjaga malam. Dari perkembangan jumlah pegawai dibanding dengan perkembangan total penjualan terlihat bahwa pengoperasian apotek Banyumanik cukup efisien. Dari informasi yang diperoleh pergantian pegawai umumnya disebabkan karena menikah dan kemudian mengikuti suami. Hal ini menunjukkan terdapatnya hubungan yang baik antara pegawai dengan perusahaan.

Dalam menerima pegawai apotek Banyumanik memprioritaskan calon pegawai dari sekitar lingkungan lokasi apotek. Pertimbangan utama adalah dari segi efisiensi dan juga promosi apotek. Pegawai dari sekitar lokasi akan lebih dikenal oleh pelanggan yang sebagian besar masyarakat Banyumanik dan sekitarnya, se-

Tabel 5 : Perkembangan Jumlah Pegawai Apotek Banyumanik

NAMA	JABATAN	KETERANGAN															
		87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98				
1 Dra. Ismijati	Apoteker																
2 Wiwiek Sulistyorini	Asisten Apoteker Kepala																
3 Siti Samsiatiningrum	Asisten Apoteker																
4 Ari	Administrasi / Keuangan																
5 Windari	Reseptir																
6 Ety Pujonowati	Administrasi / Keuangan																
7 Suparmo	Penjaga malam																
8 Saman	Pesuruh																
9 Siwidayanti	Asisten Apoteker Kepala																
10 Musriyanto	Pesuruh																
11 Ratnasari	Administrasi / Keuangan																
12 Peni Wijiputranti	Reseptir																
13 Netty Widyanita	Asisten Apoteker																
14 Enny Noorhayati	Asisten Apoteker																
15 Anna Susanti	Asisten Apoteker																
16 Latifah Retno Wulian	Asisten Apoteker																
17 Eka Dewi	Administrasi / Keuangan																
Jumlah		6	6	8	8	9	9	10	9	9	10	10	9	9	9	9	9

Sumber : Apotek Banyumanik.

hingga dalam melayani pelanggan telah terjalin hubungan antara apotek dengan pelanggan. Selain itu juga masyarakat merasakan manfaat lain adanya apotek di Banyumanik.

Untuk memelihara hubungan baik antara apotek dengan pegawai setiap tahun pada tanggal 19 Nopember yang merupakan hari ulang tahun berdirinya apotek dirayakan secara khusus dengan makan bersama atau berdarmawisata (picnic) antara pegawai. Selain itu setiap pegawai yang berulang tahun mendapatkan hadiah ulang tahun dari apotek berupa cincin emas atau perhiasan lain. Usaha yang demikian telah dilestarikan oleh apotek Banyumanik.

Komoditi yang dijual diapotek .

Komoditi yang dijual diapotek adalah :

1. Obat (etikal dan generik) dengan resep dokter,
2. Obat bebas,
3. Alat-alat Kesehatan,
4. Makanan kesehatan (health food),
5. Keperluan lain seperti sabun, shampo dan sebagainya.

Dari jenis komoditi tersebut, pelanggan apotek adalah :

1. Pelanggan yang kebetulan lewat (drop in customer)
2. Pelanggan yang bertempat tinggal atau berkantor dekat lokasi apotek (domestik customer)
3. Pelanggan yang secara rutin membeli obat karena penyakitnya kronis (reguler customer)

4. Pelanggan dari perusahaan/instansi (important customer)
5. Pelanggan yang berprofesi.

3-2. Penyajian Data dan Informasi Manajerial.

Perkembangan Bisnis Apotek.

Sebelum tahun 1965, bisnis apotek dapat dianggap menguntungkan karena pada saat itu profit margin apotek bisa mencapai 50 % dari harga pokok penjualan atau sekitar 33,33 % dari Harga Eceran Tertinggi karena kondisi pasar pada waktu itu merupakan "*sellers market*". Tetapi memasuki jaman orde baru secara berangsur-angsur berubah menjadi "*buyers market*" sampai sekarang sehingga profit margin bisnis turun cukup drastis (Edianto Sudarsono Th, Mencari Solusi atas Permasalahan Harga Obat). Pergantian orde baru menjadi Orde Reformasi yang diikuti dengan krisis Moneter menyebabkan pertumbuhan ekonomi Indonesia menurun drastis.

Kondisi Perekonomian Indonesia.

Kondisi perekonomian secara langsung maupun tidak langsung sangat mempengaruhi semua kegiatan kehidupan bisnis termasuk bisnis apotek. Laju pertumbuhan ekonomi Kotamadia Semarang pada 8 tahun terakhir 1990 - 1997 berdasarkan harga konstan adalah seperti terlihat tabel pada 7.

Dari laju pertumbuhan ekonomi tersebut terlihat adanya penurunan pada tahun 1997 dari 12.77 % menjadi 4.01% dan diperkirakan masih akan turun menuju ke nilai negatif yang disebabkan adanya krisis moneter.

Tabel 6.

Laju Pertumbuhan Ekonomi di Kodia Semarang
(berdasarkan harga konstan th 1998)

	Tahun							
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Laju inflasi (%)	12,2	10,9	11,8	15,9	11,00	11,3	12,8	4,01

Sumber Kantor Statistik Kodia Semarang, th.1998.

Pendapatan per kapita penduduk pada awal PJPT I sebesar US \$ 60 mengalami peningkatan pada akhir PJPT I menjadi US 700 sehingga jumlah penduduk di bawah garis kemiskinan turun dari 70 juta menjadi 27 juta. Tetapi kemudian dengan adanya krisis moneter penduduk yang dibawah garis kemiskinan ini meningkat lagi menjadi 70 juta pada akhir 1997 dan masih menunjukkan kecenderungan meningkat.

Laju inflasi

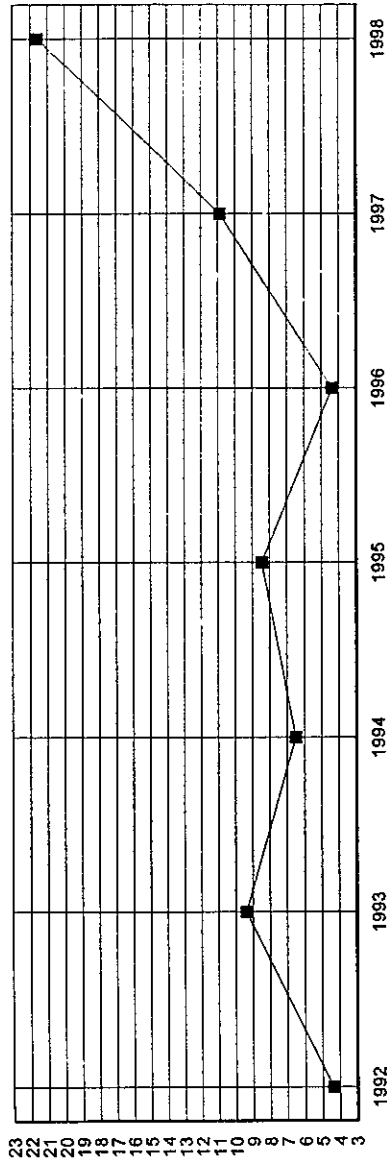
Laju inflasi untuk Kotamadia Semarang adalah seperti tabel 7, dan grafiknya seperti pada gambar 9. Kondisi-kondisi ekonomi lainnya memperlihatkan kondisi yang tidak mendukung pertumbuhan bisnis apotek. Pengaruh inflasi dan krisis moneter ini juga dirasakan oleh apotek Banyumanik. Akibat inflasi, harga rata-rata obat setiap R/ (setiap lembar resep dokter terdiri dari beberapa R/) pada apotek Banyumanik mengalami kenaikan yang sangat curam. Tabel 8 menunjukkan jumlah penjualan dan harga rata-rata obat dengan resep setiap R/ di apotek Banyu

Tabel 7 : Laju Inflasi di Kotamadia Semarang

Kelompok	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998 (s/d Maret)	Keterangan
Umum	4.34	9.37	6.5	8.45	4.37	10.88	21.58	
1 Aneka Barang dan Jasa	1.94	13.21	3.41	8.86	6.91	4.4	14.24	
2 Sandang	2.77	7.17	4.70	5.79	2.52	5.37	22.19	
3 Perumahan	2.95	10.58	4.64	5.10	4.85	9.01	9.51	
4 Makanan	8.00	5.97	11.15	11.28	2.48	18.7	33.84	

Sumber : Kantor Statistik Kotamadia Semarang, Tahun 1998

Gambar 9 : Grafik Laju Inflasi di Kotamadia Semarang



Tabel 8 : Jumlah Penjualan Obat Dengan Resep di Apotek Banyumanik

Uraian	Tahun 1997												Jumlah
	Jan.	Pebr.	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agust	Sept.	Okt.	Nop.	Des.	
Banyumanik													
Jumlah hari kerja	25	27	23	23	28	25	24	27	27	26	28	22	305
Jumlah R/bulan	2543	2835	2617	2725	2852	2637	2635	2870	2876	2522	2534	2191	31837
Jumlah Rata2 R/hari	102	105	114	118	102	105	110	106	107	97	91	100	1.256
Harga Rata2 R	7542	7565	8001	7551	7876	8425	7988	7368	7933	8406	8535	8182	95372
Jumlah penjualan/juta	19.179	21.447	20.939	20.576	22.462	22.217	21.048	21.146	22.815	21.200	21.628	17.927	252.584

Sumber : Kantor Dep. Kes. Kodja semarang

Uraian	Tahun 1998												Jumlah
	Jan.	Pebr.	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agust	Sept.	Okt.	Nop.	Des.	
Banyumanik													
Jumlah hari kerja	25	24	24	25	24	27							149
Jumlah R/bulan	2653	2115	2115	2184	2192	2129							13388
Jumlah Rata2 R/hari	106	88	88	87	91	79							540
Harga Rata2 R	7956	7642	8571	8904	9214	9611							51898
Jumlah penjualan/juta	21.107	16.163	18.128	19.446	20.197	20.462							115.503

Sumber : Kantor Dep. Kes. Kodja semarang

manik. Perubahan harga resep setiap bulan dari bulan Januari 1997 sampai dengan Juni 1998 dapat dilihat dari grafik pada gambar 10. Dari grafik tersebut terlihat bahwa kenaikan harga rata-rata obat per R/ mulai melonjak pada bulan Pebruari 1998 dari Rp 7.600 menjadi Rp 9.600 pada bulan Juni 1998. Kenaikan harga resep ini ditambah dengan menurunnya daya beli masyarakat akibat krisis moneter telah menyebabkan terjadinya penurunan penjualan seperti terlihat pada gambar 11. Dari grafik tersebut dapat dilihat bahwa jumlah penjualan resep per hari menurun dari bulan Pebruari 1998 sebanyak 106 R/ menjadi 79 R/ pada bulan Juni 1998 atau dari 2653 R/ per bulan pada bulan Pebruari 1998 turun menjadi 2129 R/ per bulan pada bulan Juni 1998.

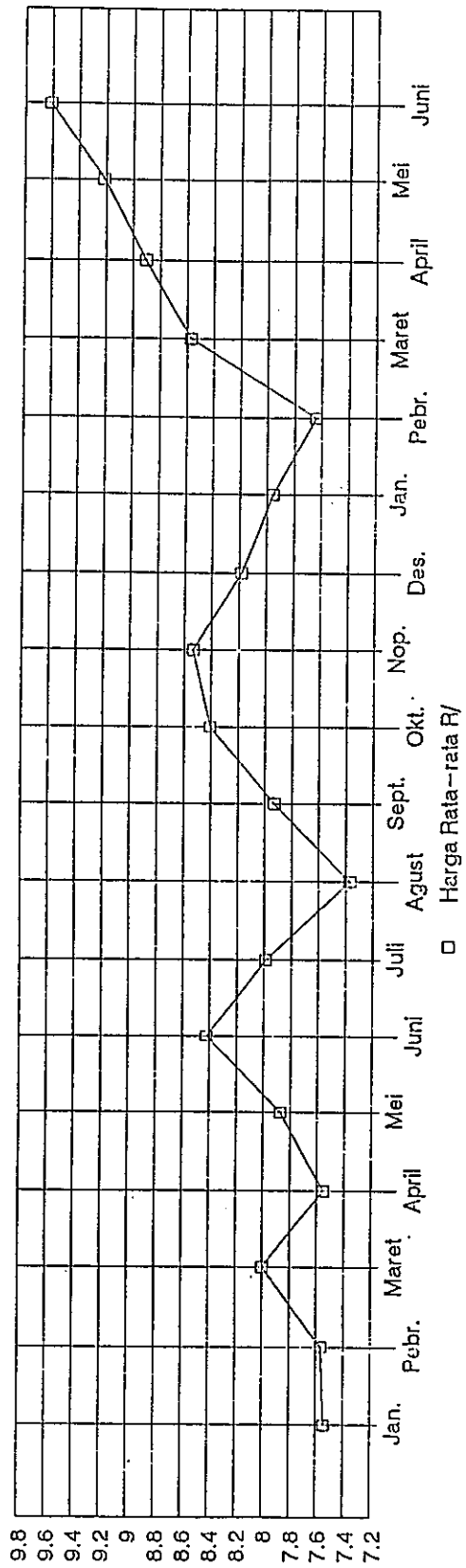
Persaingan.

Telah disinggung bahwa pesaing apotek selain sesama apotek juga toko obat terutama toko obat yang melanggar peraturan dengan menjual obat-obat yang seharusnya hanya dapat dibeli dengan resep dokter. Dari grafik perkembangan jumlah apotek terlampir dapat dilihat bahwa persaingan antar apotek makin lama makin ketat. Sejak apotek Banyumanik didirikan tahun 1987 sampai tahun 1998 telah ada 3 apotek baru di Kecamatan Banyumanik dimana 2 diantaranya berjarak sangat dekat, kurang dari 100 meter dari apotek Banyumanik seperti terlihat pada peta pada gambar 12.

Kecamatan Banyumanik.

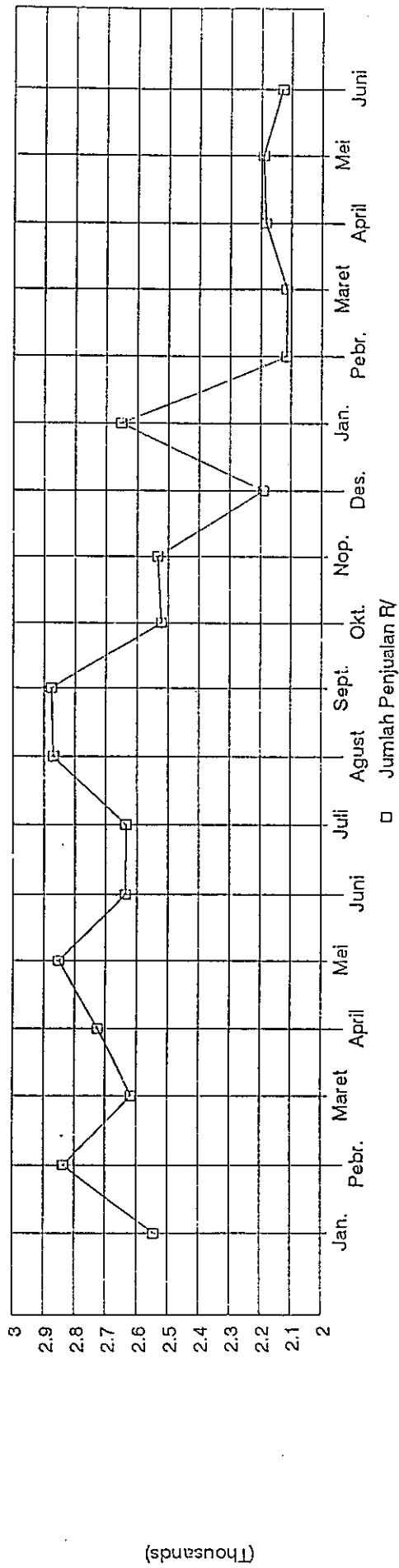
Daerah Banyumanik semula adalah salah satu kelurahan dari kecamatan Semarang Selatan yang terdiri dari kelurahan-kelurahan Puduk Payung, Gedawang, Jabungan, Meteseh, Rowosari, Mangunharjo, Bulusan, Kramas, Pedalangan, dan Banyumanik. Karena perkembangan Kota Madia Semarang maka sejak tahun 1993 telah berubah menjadi kecamatan Banyumanik yang meliputi 11 (sebe-

Gambar 10 : Grafik Perubahan Harga Rata-rata Resep (R/) di Apotek Banyumanik

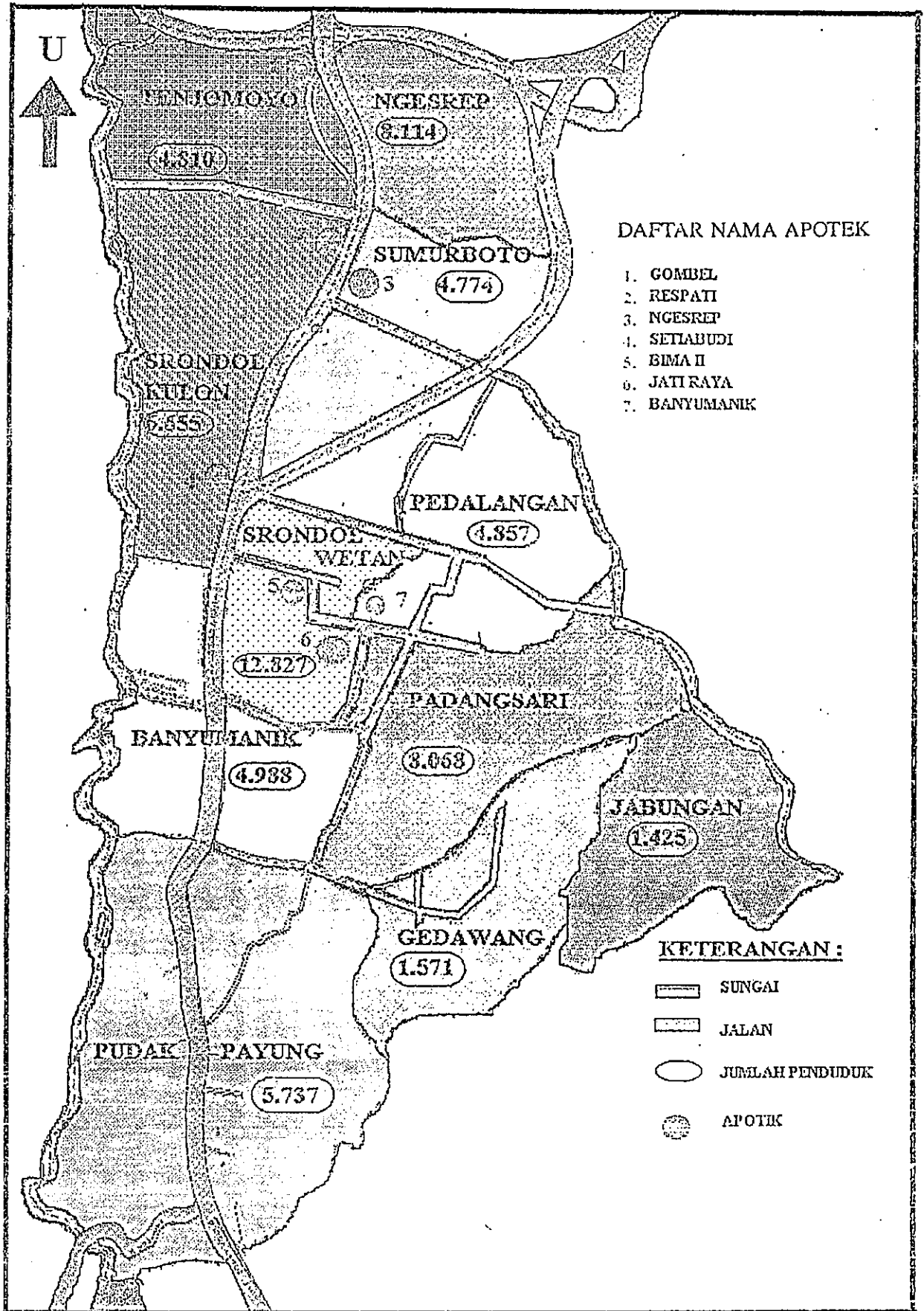


(Thousands)

Gambar 11 : Grafik Jumlah Penjualan Resep (R/) di Apotek Banyumanik



Gambar 12 : Peta Kecamatan Banyumanik



las) kelurahan dengan jumlah penduduk seperti pada tabel 9.

Di kecamatan Banyumanik sampai awal tahun 1998 terdapat 7 buah apotek dengan jumlah penduduk 63.318 jiwa, di Propinsi Jawa Tengah terdapat jumlah apotek 490 buah dengan penduduk 29.698.845 orang dan untuk Kota madia Semarang 129 buah apotek dengan jumlah penduduk 1.251.845 orang.

Tabel 10 adalah daftar lokasi apotek di Kecamatan Banyumanik. Dari Tabel 9 dan tabel 10 tersebut dapat dihitung rasio atau perbandingan jumlah apotek dan jumlah penduduk di Propinsi Jawa Tengah , Kotamadya Semarang dan Kecamatan Banyumanik seperti pada Tabel 11. Dari tabel tersebut terlihat bahwa

Tabel 9 : Nama kelurahan dan jumlah penduduk di Kecamatan Banyumanik.

No.	Kelurahan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Pudak Payung	2663	3074	5737
2.	Gedawang	766	805	1571
3.	Jabungan	716	709	1425
4.	Padangsari	3819	4241	8060
5.	Pedalangan	2362	2495	4857
6.	Banyumanik	2414	2574	4988
7.	Sron dol Wetan	5987	6840	12827
8.	Sron dol Kulon	3060	3595	6655
9.	Sumur Boto	2323	2451	4774
10.	Ngesrep	3824	4290	8114
11.	Tinjomoyo	2309	2501	4810
	Jumlah	30233	33575	63318

(Sumber data : Kantor Kecamatan Banyumanik), TH. 1997

Tabel 10 : Daftar Lokasi Apotek di Kecamatan Banyumanik.

No	Nama apotek	Lokasi di Kelurahan
1.	Bima II	Srondol Wetan
2.	Banyumanik	Pedalangan
3.	Jati Raya	Srondol Wetan
4.	Setiabudi	Srondol Kulon
5.	Respati	Srondol Kulon
6.	Ngesrep	Sumur Boto
7.	Gombel	Tinjomoyo

(Sumber data : Kantor Kecamatan Banyumanik), TH, 1997

Tabel 11 : Rasio/perbandingan jumlah apotek dengan jumlah penduduk

Daerah	Rasio
Propinsi Jawa Tengah	1 : 50.337
Kota Madya Semarang	1 : 9.704
Kecamatan Banyumanik	1 : 9.045
Kelurahan Srondol Wetan	1 : 6.413
Kelurahan Pedalangan	1 : 4.857
Kelurahan Tinjomoyo	1 : 4.810
Kelurahan Sumur Boto	1 : 4.774
Kelurahan Srondol Kulon	1 : 3.327

(Sumber data : Kantor statistik yang diolah), TH, 1997

rasio apotik dan jumlah penduduk di Kecamatan Banyumanik hampir sama dengan Kotamadya Semarang tetapi dari peta Kecamatan dapat dilihat bahwa penyebarannya tidak merata karena masih ada beberapa kelurahan yang belum memiliki apotek. Perhitungan rasio pada tabel 11 dianggap tiap apotek hanya melayani penduduk di kelurahan masing-masing.

Telah disinggung bahwa sesuai Peraturan Pemerintah tugas dan fungsi apotek adalah pertama tempat pengabdian profesi seorang apoteker yang telah mengucapkan sumpah jabatan, kedua sebagai sarana farmasi yang melakukan peracikan, pengubahan bentuk, pencampuran dan penyerahan obat atau bahan obat. Tugas dan fungsi yang merupakan visi setiap apotek dapat terlaksana apabila apotek mampu mendapatkan laba dan berkembang seperti perusahaan-perusahaan lain. Tetapi kenyataannya prosentase masyarakat yang memanfaatkan fasilitas kesehatan modern baik yang diusahakan oleh pemerintah maupun oleh swasta yang merupakan konsumen potensial apotek cenderung menurun. Kondisi yang demikian ditambah peningkatan jumlah apotek yang cukup drastis telah menyebabkan kesulitan bagi apotek untuk memperoleh laba dan berkembang. Hal yang demikian ini juga dirasakan oleh apotek Banyumanik. Dari kinerja apotek Banyumanik seperti pada tabel 12 dapat dilihat bahwa profit marginnya terlalu kecil. Berturut-turut pada tahun 1990 sampai tahun 1997 sebesar 1,071 % , 4,626 % . 2,650 % , 2,812 % , 2,931 % , 3,202% , 1,528% , dan 1,041 % .

IV. ANALISIS POSISI MANAJERIAL.

4.1. Analisa Faktor Eksternal

Dalam menganalisis faktor eksternal ini dilakukan dengan Analisis EFE atau External Factor Evaluation. Langkah-langkah yang dilakukan adalah pertama-tama menentukan faktor kunci sukses apotek Banyumanik yang dapat digolongkan sebagai faktor peluang atau opportunities dan faktor ancaman atau threat. Setelah diidentifikasi masing-masing faktor eksternal adalah seperti tabel 12. dibawah ini :

Tabel 12 : Faktor Eksternal

A. Peluang
<ol style="list-style-type: none">1. Tingkat pendidikan masyarakat meningkat.2. Tingkat pendapatan masyarakat meningkat.3. Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat.4. Kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek.
B. Ancaman
<ol style="list-style-type: none">1. Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun.2. Meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter.3. Makin ketatnya persaingan.4. Tingginya laju inflasi.5. Iklim politik yang belum stabil.6. Dokter disekitar apotek melakukan self dispensing.

Identifikasi faktor kunci sukses ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

A. Faktor Peluang.

1. *Tingkat pendidikan masyarakat meningkat.*

Tingkat pendidikan masyarakat akan mempengaruhi perilaku masyarakat dalam berobat. Pada Umumnya makin tinggi tingkat pendidikannya, makin tinggi pula pendapatannya yang berarti makin tinggi tingkat sosialnya. Masyarakat yang tingkat sosialnya tinggi cenderung menggunakan fasilitas kesehatan modern dari pada berobat ke pengobatan tradisional. Usaha pemerintah dalam meningkatkan fasilitas modern telah mengalami kemajuan cukup pesat dengan dibangunnya rumah sakit, Puskesmas, Puskesmas pembantu dan sebagainya. Peningkatan pendidikan pada akhirnya akan meningkatkan konsumen potensial apotek.

2. *Tingkat pendapatan masyarakat meningkat.*

Meningkatnya tingkat pendapatan akan meningkatkan perilaku masyarakat dalam berobat. Pendapatan meningkat berarti tingkat sosialnya juga meningkat sehingga perilaku dalam berobat juga meningkat. Yang semula berobat ke pengobatan tradisional akibat meningkatnya pendapatan berobat ke pengobatan modern yaitu ke dokter dan membeli obat di apotek.

3. *Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat.*

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan jelas merupakan faktor yang merupakan peluang bagi bisnis apotek. Makin tinggi kesadaran masyar-

akat, terhadap kesehatan, makin tinggi pula peluang apotek untuk meraih laba dari peningkatan penjualan obat.

4. Kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek.

Salah satu tujuan pemerintah dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat adalah meningkatkan penyediaan fasilitas kesehatan dengan membangun rumah sakit, puskesmas, puskesmas pembantu sehingga masyarakat bila sakit berobat kedokter dan membeli obat di apotek. Peningkatan fasilitas kesehatan seperti rumah sakit dan apotek selain diusahakan oleh pemerintah juga oleh swasta. Usaha pemerintah ini merupakan peningkatan peluang bagi bisnis apotek.

B. Faktor Ancaman

1. Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun.

Dari Sensus Sosial Ekonomi Nasional terlihat bahwa masyarakat yang memanfaatkan fasilitas modern yaitu yang berobat kedokter dan membeli obat diapotek ternyata prosentasenya menurun. Penurunan prosentase ini merupakan ancaman bagi bisnis apotek. Karena sebagian komoditi utama apotek adalah obat-obat dengan resep dokter. Konsumen yang tidak berobat kedokter kemungkinan besar tidak akan membeli obat ke apotek tetapi akan membeli ditoko obat atau membeli obat tradisional.

2. Meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter.

Toko obat yang menjual atau melayani resep dokter jelas merupakan pesa-

ing bagi apotek meskipun hal ini sebenarnya merupakan pelanggaran. Pengalaman menunjukkan bahwa aparat pemerintah dan instansi terkait tidak mampu mengatasi pelanggaran ini. Bahkan makin lama makin banyak toko-toko obat yang dengan terang-terangan menjual obat-obat yang seharusnya hanya boleh dijual di apotek.

3. *Makin ketatnya persaingan.*

Meningkatnya jumlah apotek secara drastis jelas menyebabkan meningkatnya persaingan antar apotek menyebabkan apotek sulit mentargetkan penjualan obatnya. Meningkatnya jumlah apotek menyebabkan terjadinya perilaku konsumen dalam membeli obat di apotek. Konsumen menjadi lebih bebas dalam memilih apotek. Performance apotek yang dianggap kurang pasti tidak dipilih konsumen.

4. *Tingginya laju inflasi.*

Tingginya tingkat inflasi menyebabkan harga-harga obat dan kebutuhan-kebutuhan hidup lainnya meningkat. Pada saat terjadinya krisis moneter seperti yang terjadi sejak pertengahan tahun 1997 telah terbukti berpengaruh terhadap semua sektor ekonomi termasuk terhadap bisni apotek. Kenaikan harga obat disertai dengan menurunnya daya beli masyarakat menyebabkan penurunan jumlah volume penjualan. Hasil penjualan pada suatu saat tidak dapat dibelikan lagi sehingga persediaan barang jumlahnya menurun. Akibat menurunnya daya beli masyarakat diperkirakan konsumen beralih ke pengobatan alternatif lain seperti pengobatan tradisional dan sebagainya. Hal ini dapat menyebabkan penjualan obat di apotek menurun sehingga target penjualan tidak tercapai, yang berarti target laba juga tidak tercapai.

5. *Iklm politik yang belum stabil.*

Iklm politik sangat mempengaruhi perekonomian suatu negara. Iklm politik yang tidak stabil akan menimbulkan kekuatiran para investor dalam menanamkan modalnya sehingga pertumbuhan ekonomi akan menurun. Penurunan pertumbuhan ekonomi akan menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat. Kondisi ekonomi tidak akan terlepas dari iklim politik. Menurunnya pertumbuhan ekonomi akan berdampak pula terhadap bisnis apotek karena daya beli konsumen juga menurun ditambah lagi dengan meningkatnya harga barang termasuk obat-obatan akan berdampak menurunkan penjualan obat sehingga target kenaikan penjualan obat tidak tercapai.

6. *Dokter disekitar apotek melakukan self dispensing.*

Sesuai peraturan, pasien yang berobat kedokter seharusnya diberi resep oleh dokter kemudian membelikan obatnya di apotek. Dokter tidak diperkenankan menjual obat secara langsung kepada pasien kecuali dilokasi-lokasi tertentu yang tidak ada apotek. Dalam prakteknya masih ada beberapa dokter yang menjual obat langsung kepada pasien yang disebut sebagai self dispensing. Hal yang demikian ini tentu saja mengurangi peluang apotek untuk meningkatkan penjualan obatnya.

4.2. **Analisa faktor Internal**

Dalam menganalisis faktor internal ini dilakukan dengan Analisis IFE atau Internal Factor Evaluation. Langkah-langkah yang dilakukan adalah pertama-tama menentukan faktor kunci sukses apotek Banyumanik yang dapat digolongkan sebagai faktor kekuatan atau keunggulan atau strengths dan faktor kelemahan atau Weaknesses. Setelah diidentifikasi masing-masing faktor eksternal adalah seperti

tabel 13 dibawah ini :

Tabel 13 : Faktor Internal

A. Kekuatan/Keunggulan	
1.	Kredibilitas
2.	Modal sendiri cukup.
3.	Memiliki pelanggan tetap.
4.	Kerja sama dengan instansi.
5.	Menjalin hubungan baik dengan dokter.
6.	Penetapan harga yang tepat.
7.	Pelayanan yang baik.
8.	Kualitas obat yang baik.
9.	Lengkapya persediaan obat
10.	Lokasi apotek terhadap tempat praktek dokter.
11.	Penyediaan ruang tunggu yang nyaman.
B. Kelemahan	
1.	Kualitas sumber daya manusia yang kurang.
2.	Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan.
3.	Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter.
4.	Tidak memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan
5.	Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter.
6.	Terbatasnya informasi mengenai pelanggan.
7.	Belum melaksanakan komputerisasi.
8.	Lokasi tempat parkir yang sempit

A. Faktor Kekuatan/keunggulan

1. Kredibilitas.

Kredibilitas sangat menentukan dalam bisnis apotek. Ukuran kredibilitas ditentukan antara lain dari ketepatan waktu dalam membayar pembelian obat dan barang lain yang dibeli dari PBF atau Pedagang Besar Farmasi yang merupakan distributor obat. Ketepatan dalam membayar pembelian obat oleh apotek akan meningkatkan kepercayaan distributor kepada apotek dan akan memudahkan pemesanan obat. Selama ini apotek Banyumanik tidak pernah terlambat dalam melakukan pembayaran kepada para detailmen atau salesman obat. Pembayaran dilaksanakan setiap hari Selasa. Sampai saat ini semua tagihan dibayar lunas pada hari pembayaran sesuai dengan ketentuan. Ketepatan waktu pembayaran obat ini dapat dilihat pada jawaban questioner.

2. Modal sendiri cukup.

Memiliki modal sendiri yang cukup sangat penting bagi suatu perusahaan termasuk perusahaan apotek. Dengan memiliki modal sendiri yang cukup akan meningkatkan kredibilitas apotek sehingga dipercaya oleh para distributor obat. Kepercayaan ini sangat penting karena dapat memudahkan pesanan-pesanan obat karena para distributornya percaya pembayarannya akan tepat waktunya. Apotek yang tidak memiliki modal sendiri akan mendapatkan kesulitan dalam memenuhi tagihan-tagihan dari distributor.

3. Memiliki pelanggan tetap.

Memiliki pelanggan tetap bagi apotek menunjukkan keberhasilan apotek

dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan dan menjaga agar pelanggan tidak membeli lagi di apotek lain. Makin banyak pelanggan tetap, makin tinggi kemungkinan tercapainya target penjualan.

4. Kerja sama dengan instansi.

Kerja sama dengan instansi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan penjualan obat. Apotek Banyumanik telah menjalin kerja sama dengan beberapa instansi dan perusahaan antara lain dengan Perusahaan Listrik Negara (PLN) dan perusahaan Qwen Ceramic. Dalam bekerja sama ini perlu dipertimbangkan kredibilitas pihak yang diajak bekerja sama.

5. Menjalin hubungan baik dengan dokter.

Bagi apotek hubungan baik dengan dokter sangat diperlukan karena sangat menentukan penjualan obat di apotek. Kerja sama yang dilaksanakan apotek Banyumanik dengan dokter disekitar lokasi apotek dalam bentuk pemberian ucapan selamat dan hadiah lebaran setiap tahun.

6. Penetapan harga yang tepat.

Harga sangat menentukan pertimbangan konsumen sebelum membeli barang. Masalah harga sebenarnya adalah masalah persepsi konsumen terhadap harga yang ditetapkan. Konsumen dapat merasa harga obat disuatu apotek lebih murah dari harga di apotek lain karena lokasinya lebih dekat, pelayanannya lebih baik dan sebagainya. Oleh karena itu penetapan harga obat oleh pengelola apotek harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Menetapkan harga yang terlalu mahal

dengan harapan mendapatkan keuntungan lebih dapat menurunkan jumlah penjualan.

7. Pelayanan yang baik.

Pelayanan kepada konsumen obat meliputi kecepatan, keramahan, pemberian informasi mengenai obat yang dibeli konsumen seperti aturan pakai, hal-hal yang harus dilakukan untuk menghindari akibat-akibat sampingan. Pelayanan yang baik adalah yang dapat memuaskan konsumen sedemikian rupa sehingga akan kembali untuk membeli ulang. Ucapan terima kasih kepada konsumen saat penyerahan obat juga merupakan salah satu usaha untuk menunjukkan keramahan

8. Kualitas obat yang baik.

Kualitas obat yang dijual di apotek sangat menentukan pertimbangan konsumen dalam memilih apotek. Konsumen yang merasa kecewa karena mendapat obat yang menurut konsumen kualitasnya jelek akan menyebabkan konsumen tersebut tidak akan membeli lagi di apotek yang sama. Kualitas obat yang sebenarnya hanya diketahui oleh konsumen yang menguasai pengetahuan mengenai obat. Bagi konsumen awam, mereka menilai obat dari bungkusnya masih baik atau sudah rusak, tanggal berlakunya, warna obat dan sebagainya. Untuk menghindari adanya obat yang rusak apotek memerlukan manajemen persediaan obat yang baik selain menyediakan tempat yang aman bagi obat-obat tertentu yang mudah rusak.

9. Lengkapya persediaan obat.

Jumlah obat yang beredar dipasaran sampai saat ini diperkirakan lebih dari 3000 jenis. Untuk menyediakan semua obat yang beredar dipasaran belum tentu

menguntungkan. Pada saat mulai membuka apotek mungkin sebaiknya persediaan obatnya harus lengkap karena di daerah tersebut belum diketahui obat jenis apa yang direkomendasikan oleh dokter-dokter yang praktek disekitarnya. Makin lama apotek makin mengetahui obat-obat apa yang paling laku dan paling sering ditulis dalam resep dokter disekitarnya. Kadang-kadang memang ada konsumen yang datang dan membawa resep dari dokter yang berpraktek diluar lingkungan apotek. Biasanya dokter dari daerah lain memberi resep lain dari dokter setempat. Bila semua jenis obat disediakan, risikonya cukup banyak obat yang tidak laku dijual oleh apotek setempat. Oleh karena itu dalam menyediakan jenis obat agar cukup lengkap tetapi selektif untuk menghindari risiko sisa persediaan obat yang tidak laku dijual sehingga kedaluwarsa.

10. Lokasi apotek terhadap tempat praktek dokter.

Banyak konsumen obat yang dalam menentukan pilihan apotek memilih yang lokasinya selain dekat dengan tempat tinggal juga dekat dengan lokasi tempat praktek dokter dimana konsumen atau keluarganya memeriksakan kesehatannya. Konsumen yang demikian, biasanya dari berobat ke dokter langsung membeli obatnya ke apotek. Oleh karena itu lokasi apotek terhadap tempat praktek dokter cukup menentukan dalam target penjualan obat apotek tersebut. Karena lokasi apotek sudah tertentu dan tidak mungkin dipindah-pindahkan maka bagi apotek yang memiliki tempat luas biasanya menyediakan tempat praktek bersama bagi beberapa dokter dalam rangka mendekatkan tempat praktek dokter ke lokasi apotek. Bagi konsumen yang tidak membeli obat langsung sesudah dari dokter tetapi pulang dulu kerumah biasanya akan memilih apotek yang lokasinya dekat tempat tinggalnya.

11. Penyediaan ruang tunggu yang nyaman.

Konsumen akan mempertimbangkan penyediaan ruang tunggu yang nyaman dalam menentukan pilihan. Menunggu proses pembelian di ruang tunggu yang nyaman akan lebih menyenangkan daripada di ruang tunggu yang sempit dan pengap. Ruang tunggu yang nyaman tidak hanya luasnya tetapi juga kelengkapannya. Adanya majalah, televisi, timbangan badan dan bila perlu pendingin ruangan atau AC. Ruang tunggu yang nyaman akan dapat menimbulkan kesan betah sehingga jangka waktu menunggu terasa tidak terlalu lama.

B. Faktor Kelemahan.

1. Kualitas Sumber Daya Manusia.

Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi semua organisasi maupun perusahaan termasuk apotek merupakan investasi bagi perusahaan maupun organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas akan meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan apotek dapat dilaksanakan dengan mengirimkan karyawan ke program-program pelatihan yang dilakukan oleh instansi terkait.

2. Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan.

Memberikan motivasi kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai target sangat penting. Tanpa partisipasi karyawan sulit bagi perusahaan termasuk apotek untuk mencapai tujuan perusahaan. Meningkatkan motivasi kepada karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Salah satu cara adalah dengan memberikan *toeslag* berupa tambahan biaya untuk setiap R/ dari suatu resep

yang diperuntukkan bagi karyawan apotek. Jadi selain mendapatkan gaji tetap karyawan mendapat tambahan toeslag tersebut sehingga makin banyak resep yang dilayani makin banyak karyawan apotek menerima tambahan pendapatan.

3. Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter.

Menyediakan ruang praktek bersama bagi dokter merupakan usaha apotek untuk meningkatkan penjualannya. Dengan adanya ruang praktek diharapkan para pasien sesudah mendapat resep dari dokter langsung membelikan ke apotek yang secepat. Meskipun demikian, untuk mencapai target penjualan para dokter yang berpraktek juga harus memiliki pelanggan. Tanpa pelanggan yang merupakan pasien tetap bagi dokter, penyediaan ruang praktek bersama tidak dapat meningkatkan penjualan obat di apotek.

4. Tidak memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan/

Salah satu usaha untuk meningkatkan penjualan adalah dengan memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan. Namun demikian ada beberapa pendapat yang menyatakan hal tersebut tidak berlaku bagi penjualan obat karena obat adalah kebutuhan khusus bagi penderita sakit. Selain itu juga masih ada anggapan bahwa apotek kurang etis melakukan promosi yang demikian. Tetapi karena apotek juga menjual barang-barang kebutuhan sehari-hari seperti sabun, pasta gigi, susu dan sebagainya sehingga pemberian hadiah dan undian masih dapat diterima untuk dilaksanakan.

5. Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter disekitar lokasi apotek.

Hubungan baik dengan dokter sangat menentukan penjualan obat, khusus-

ya obat dengan resep dokter. Para dokter terutama yang berpraktek disekitar lokasi apotek. Dokter dapat merekomendasikan untuk membeli atau sebaliknya untuk tidak membeli ke apotek tertentu dengan alasan harganya murah, persediaan obatnya lengkap atau adanya hanya pada apotek tertentu. Dengan adanya hubungan yang baik dengan para dokter diharapkan dapat membantu atau setidaknya dokter dapat bersikap netral. Bentuk hubungan baik ini dapat bermacam-macam. Yang dilakukan oleh apotek Banyumanik adalah dengan memberikan ucapan selamat dan mengirim hadiah lebaran bagi dokter yang berpraktek disekitar lokasi apotek Banyumanik.

6. Terbatasnya informasi mengenai pelanggan.

Setiap perusahaan harus mengenal pelanggannya. Demikian pula perusahaan seperti apotek. Pengenalan pelanggan dapat dilakukan dengan membuat catatan-catatan mengenai nama alamat dan penyakit yang diderita bagi pelanggan-pelanggan yang menderita penyakit tertentu dan memerlukan obat-obat tertentu secara rutin. Kepada pelanggan khusus ini perlu diberikan pelayanan khusus pula agar menjadi pelanggan seumur hidup. Pelanggan yang dikenal oleh perusahaan seperti apotek akan merasa lebih diperhatikan dan merasa dihargai. Faktor yang demikian ini dapat meningkatkan keinginan pelanggan untuk selalu membeli di apotek yang sama. Adanya catatan khusus bagi pelanggan yang menderita penyakit tertentu dapat dimanfaatkan untuk memberikan potongan khusus misalnya.

7. Belum melaksanakan komputerisasi.

Penggunaan komputer dalam perusahaan merupakan kebutuhan yang cukup mendesak. Penggunaan komputer akan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas dibi-

dang administrasi dan keuangan. Dengan komputer pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih akurat sehingga merupakan penghematan waktu. Komputer juga dapat dimanfaatkan untuk membuat pencatatan-pencatatan mengenai pelanggan dan sebagainya.

8. *Lokasi tempat parkir sempit*

Dengan makin banyaknya masyarakat yang memiliki kendaraan bermotor kebutuhan tempat parkir bagi semua usaha juga makin meningkat, termasuk usaha apotek. Konsumen dalam memilih membeli obat di apotek akan mempertimbangkan lokasi atau tempat parkirnya. Tempat parkir yang luas dan aman bagi kendaraannya akan lebih menarik bagi konsumen. Dalam menunggu proses pembelian obat konsumen harus yakin kendaraannya mendapatkan tempat yang nyaman dan aman, mudah pada saat memarkir dan juga saat mengeluarkannya. Kadang-kadang adanya penjaga parkir juga mempengaruhi pertimbangan konsumen. Parkir gratis dan aman lebih disukai konsumen meskipun harga barang yang dijual tidak lebih murah dari tempat lain. Tempat parkir apotek Banyumanik tergolong sempit dan sulit untuk dikembangkan. Selain itu ketinggian tanahnya juga tidak sama sehingga luas efektifnya berkurang. Untuk melebarkannya tidak memungkinkan. Untuk menyamakan ketinggiannya juga sulit karena harus menimbun cukup banyak dan akan menimbulkan masalah karena ketinggiannya akan melebihi bangunan utama apotek.

Bobot dan nilai faktor.

Setelah masing-masing faktor baik eksternal dan internal dianalisis maka tahap selanjutnya adalah menentukan bobot dan nilai dari masing-masing faktor. Penentuan bobot dilakukan dengan menggunakan metode survei. Sample yang dipi-

lih sebanyak 30 responden. Penentuan jumlah sample ini berdasarkan salah satu ketentuan yang menyebutkan jumlah minimum sample adalah 30 (Masri Singarimbun 1995). Responden diberi alternatif jawaban mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Masing-masing alternatif jawaban diberi nilai mulai dari 0 sampai 4 dengan urutan sebagai berikut :

Sangat setuju	=	4
Setuju	=	3
Cukup setuju	=	2
Tidak setuju	=	1
Sangat tidak setuju	=	0

Selanjutnya semua jawaban dijumlah dan dihitung *bobot* dan *nilai* serta nilai tertimbang atau *weighted score*nya yang merupakan perkalian antara bobot dan nilai. Nilai tertimbang ini menunjukkan perlakuan apotek Banyumanik terhadap faktor-faktor eksternal maupun internal. Total nilai dalam Evaluasi mempunyai nilai maksimum 4 dengan rata-rata 2,50.

Untuk evaluasi faktor-faktot eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, bila total nilai tertimbangya mendekati nilai maksimum menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimumkan ancaman yang ada. Dari tabel 14 dan tabel 15, dapat dilihat hasil analisis faktor eksternal apotek Banyumanik menunjukkan total nilai tertimbangya sebesar $3,35 > 2,50$ yang berarti apotek Banyumanik telah mampu secara efektif memanfaatkan peluang yang muncul dan meminimumkan ancaman yang ada.

Untuk evaluasi faktor-faktot internal yang terdiri dari kekuatan atau keunggulan dan kelemahan bila total nilai tertimbangya mendekati nilai maksimum,

Tabel 14 :
Analisis Faktor Eksternal
(EFE Matrix)

No.	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Total	Keterangan
1	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	34	Kriteria : 4 : sangat setuju 3 : setuju 2 : cukup setuju 1 : tidak setuju 0 : sangat tidak setuju
2	4	4	4	4	2	3	3	2	2	3	31	
3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	31	
4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	2	32	
5	4	4	3	4	1	3	2	4	4	2	31	
6	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4	33	
7	4	4	4	3	2	2	4	4	4	3	34	
8	2	2	3	4	1	4	4	4	3	1	28	
9	3	3	4	4	2	2	4	4	4	2	32	
10	4	4	2	3	4	4	3	2	4	3	33	
11	3	4	4	3	1	4	4	4	3	1	31	
12	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	32	
13	4	3	3	2	4	4	4	3	4	4	35	
14	2	4	4	4	3	4	3	4	2	3	33	
15	4	3	4	3	2	4	4	3	4	2	33	
16	3	2	3	4	2	2	4	3	4	1	28	
17	3	3	4	3	1	4	4	4	3	3	32	
18	4	4	4	2	3	4	4	2	4	3	34	
19	2	2	3	4	4	4	3	4	3	1	30	
20	4	4	4	3	1	3	4	3	3	2	31	
21	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	32	
22	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	36	
23	4	2	2	2	3	4	4	2	3	3	31	
24	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	35	
25	3	2	4	4	2	3	4	4	4	3	33	
26	3	4	3	3	1	4	4	4	2	1	29	
27	4	2	2	2	4	4	3	4	4	4	33	
28	3	4	4	4	2	2	4	4	3	3	33	
29	2	4	3	4	3	4	2	3	4	3	30	
30	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	35	
Total	95	97	105	101	73	105	110	102	105	72	965	
Bobot	0,098	0,101	0,109	0,105	0,076	0,109	0,114	0,106	0,109	0,075	1,000	
Nilai	3,17	3,233	3,500	3,367	2,433	3,500	3,667	3,400	3,500	2,400		

Tabel 15 :
 Hasil Analisis Faktor Eksternal
 (EFE Matrix)

	Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Weighted score
O1.	Peluang			
O2.	Tingkat pendidikan masyarakat meningkat	0.098	3.167	0.312
O3.	Tingkat pendapatan masyarakat meningkat	0.101	3.233	0.325
O4.	Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat	0.109	3.500	0.381
	Adanya kebijakan pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotik	0.105	3.367	0.352
T1.	Ancaman			
T2.	Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun	0.076	2.433	0.184
	Meningkatnya jumlah apotik dan toko obat yang melayani resep dokter	0.109	3.500	0.381
T3.	Makin ketatnya persaingan	0.114	3.667	0.418
T4.	Tingginya tingkat inflasi	0.106	3.400	0.359
T5.	Iklim politik yang belum stabil	0.109	3.500	0.381
T6.	Dokter disekitar apotik melakukan self dispensing	0.075	2.400	0.179
	Total	1.00		3.27

menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki posisi internal yang cukup kuat dan meminimumkan kelemahannya. Dari tabel 16 dan tabel 17, terlihat hasil analisis faktor internal apotek Banyumanik menunjukkan total nilai tertimbanganya sebesar $2,96 > 2,50$ yang berarti apotek Banyumanik telah memiliki posisi internal yang kuat dan mampu meminimumkan kelemahan yang ada.

4.3. Analisis TOWS Matrix

Analisis TOWS matrix merupakan analisis untuk menghasilkan alternatif strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis ini menyusun pasangan-pasangan faktor peluang, ancaman, keunggulan dan kelemahan. masing-masing faktor diberi kode sebagai berikut :

Peluang.

- O1 = Tingkat pendidikan masyarakat meningkat.
- O2 = Tingkat pendapatan masyarakat meningkat.
- O3 = Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat.
- O4 = Kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek.

Ancaman.

- T1 = Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun.
- T2 = Meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter.
- T3 = Makin ketatnya persaingan.
- T4 = Tingginya laju inflasi.
- T5 = Iklim politik yang belum stabil.
- T6 = Dokter disekitar apotek melakukan self dispensing.

Tabel 16 :
Analisis Faktor Internal
(IFE Matrix)

No.	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	Total	Keterangan	
1	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	0	1	4	1	3	59		
2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3	53	4 : sangat setuju
3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	0	1	2	1	2	2	52	3 : setuju
4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	52	2 : cukup setuju
5	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	1	2	4	3	4	4	51	1 : tidak setuju
6	2	3	4	2	4	3	2	3	4	4	4	4	4	1	0	2	4	4	1	4	50	0 : sangat tidak setuju
7	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	57	
8	2	3	4	4	2	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	51	
9	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	1	1	3	3	1	4	4	54	
10	2	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	2	3	1	1	3	3	1	4	4	55	
11	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	54	
12	3	3	3	4	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	4	4	49	
13	4	2	4	3	4	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	2	4	1	3	3	59	
14	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	4	0	4	3	2	2	3	51	
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	65	
16	2	2	3	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	3	3	50	
17	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	4	2	2	4	1	2	2	1	4	4	52	
18	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	2	3	3	55	
19	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	0	2	2	2	2	2	51	
20	3	4	4	3	4	2	2	3	3	2	4	3	4	3	0	3	3	3	1	2	51	
21	3	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	2	2	4	2	4	3	3	3	3	61	
22	3	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	52	
23	2	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	0	2	2	2	4	4	51	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	1	3	4	1	2	2	56	
25	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	1	1	2	2	2	3	3	52	
26	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	0	1	2	2	2	2	51	
27	4	3	3	4	3	4	3	2	4	2	2	2	4	1	3	2	3	3	4	4	57	
28	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	54	
29	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	0	3	3	1	4	4	56	
30	3	2	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	56	
Total	94	92	102	99	102	95	84	94	88	89	95	80	103	58	40	76	84	54	92	1617		
Bobot	0.058	0.057	0.063	0.061	0.063	0.059	0.052	0.058	0.054	0.055	0.059	0.049	0.064	0.036	0.025	0.047	0.052	0.033	0.057	1.000		
Nilai	3.133	3.067	3.400	3.300	3.400	3.167	2.800	3.133	2.933	2.967	3.167	2.667	3.433	1.933	1.333	2.533	2.800	1.800	3.067	3.067		

Tabel 17 :
 Hasil Analisis Faktor Internal
 (IFE Matrix)

		Bobot	Nilai	Weighted score
S1.	Keunggulan	0.058	3.133	0.182
S2.	Kredibilitas	0.057	3.067	0.174
S3.	Modal sendiri	0.063	3.400	0.214
S4.	Memiliki pelanggan tetap	0.061	3.300	0.202
S5.	Kerja sama dengan instansi	0.063	3.400	0.214
S6.	Menjaln hubungan baik dengan dokter	0.059	3.167	0.186
S7.	Peretapan harga yang tepat	0.052	2.800	0.145
S8.	Pelayanan yang baik	0.058	3.133	0.182
S9.	Kualitas obat yang baik	0.054	2.933	0.160
S10.	Lengkapnya persediaan obat	0.055	2.967	0.163
S11.	Lokasi apotek yang dekat dengan tempat praktek dokter	0.059	3.167	0.186
	Penyediaan ruang tunggu yang nyaman			
	Kelemahan			
W1.	Sumber deya manusia kurang	0.049	2.667	0.132
W2.	Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan	0.064	3.433	0.219
W3.	Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter	0.036	1.933	0.069
W4.	Tidak memberikan hadiah, undian dsb kepada pelanggan	0.025	1.333	0.033
W5.	Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter disekitar lokasi apotek	0.047	2.533	0.119
W6.	Terbatasnya informasi mengenai pelanggan	0.052	2.800	0.145
W7.	Belum melaksanakan komputerasi	0.033	1.800	0.060
W8.	Lokasi tempat parkir sempit	0.057	3.067	0.174
	Jumlah	1.00		2.96

Kekuatan/Keunggulan.

- S1 = Kredibilitas
- S2 = Modal sendiri cukup.
- S3 = Memiliki pelanggan tetap.
- S4 = Kerja sama dengan instansi.
- S5 = Menjalin hubungan baik dengan dokter.
- S6 = Penetapan harga yang tepat.
- S7 = Pelayanan yang baik.
- S8 = Kualitas obat yang baik.
- S9 = Lengkapnya persediaan obat.
- S10 = Lokasi apotek terhadap tempat praktek dokter.
- S11 = Penyediaan ruang tunggu yang nyaman.

Kelemahan.

- W1 = Kualitas Sumber Daya Manusia
- W2 = Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan.
- W3 = Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter.
- W4 = Tidak memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan
- W5 = Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter disekitar lokasi apotek.
- W6 = Terbatasnya informasi mengenai pelanggan.
- W7 = Belum melaksanakan komputerisasi.
- W8 = Lokasi tempat parkir sempit.

Dari faktor-faktor eksternal dan internal diatas tidak semua dapat dipasangkan untuk menghasilkan alternatif strategi yang mungkin dikembangkan.

Masing-masing faktor/faktor dapat dipasangkan sebagai berikut :

Strategi SO (Maxi - maxi).

Strategi SO merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan (strength) yang dimiliki perusahaan dengan memanfaatkan peluang atau prospek yang dapat diraih. Analisis strategi SO dilakukan dengan memasangkan setiap faktor kekuatan (strength) dengan faktor peluang (opportunity). Dari pemasangan faktor-faktor ini kemudian dicari keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan masing-masing faktor. Bila ada keterkaitan hubungan yang dapat memaksimalkan posisi perusahaan diberi tanda positif (+) dan bila tidak ada hubungan diberi tanda nol (0). Matrix pemasangan faktor strength dan opportunity apotek Banyumanik dapat dilihat pada tabel 18

Tabel 18 : Pasangan Faktor Peluang dan Keunggulan

S > < O (Maxi-maxi)

	Strengths											Keterangan
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	
Opportunities												
O1.	0	0	+	0	0	+	+	+	+	0	+	
O2.	0	0	+	0	0	+	+	+	+	0	+	
O3.	0	0	+	0	0	+	+	+	+	0	+	
O4.	0	0	+	+	0	+	+	+	+	0	0	

Dari matrix tersebut terlihat bahwa faktor yang saling berhubungan adalah antara faktor-faktor

S3 dengan O1, O2, O3, dan O4,

S4 dengan O1, O2, O3, dan O4

S4 dengan O4

S6 dengan O1, O2, O3, dan O4

S7 dengan O1, O2, O3, dan O4

S8 dengan O1, O2, O3, dan O4

S9 dengan O1, O2, O3, dan O4

S11 dengan O1, O2, dan O3.

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa target penjualan obat di apotek Banyumanik dapat tercapai dengan strategi yang memaksimalkan peluang-peluang seperti tingkat pendidikan masyarakat meningkat, tingkat pendapatan masyarakat meningkat, tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat dan adanya kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dan keunggulan apotek Banyumanik yang antara lain dengan meningkatkan jumlah pelanggan tetap, meningkatkan kerja sama dengan instansi, menetapkan harga yang tepat, meningkatkan pelayanan yang baik, menjaga kualitas obat yang baik, melengkapi persediaan obat dan menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman.

Strategi WO (Mini - maxi)

Strategi WO merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan meminimumkan kelemahan (weakness) yang dimiliki perusahaan dan memaksimumkan manfaat peluang atau prospek yang dapat diraih. Analisis strategi WO dilakukan dengan memasangkan setiap faktor kelemahan dengan faktor peluang (opportunity). Dari pemasangan faktor-faktor ini kemudian dicari keterkaitan hubungan antara faktor-faktor tersebut. Matrix pemasangan faktor weakness dan

opportunity apotek Banyumanik dapat dilihat pada tabel 19.

Tabel 19 : Pasangan Faktor Peluang dan Kelemahan.

W > < O (Maxi - mini)

Weaknesses	Opportunities				Keterangan
	O1	O2	O3	O4	
W1.	0	0	0	0	
W2.	0	0	0	0	
W3.	0	0	0	0	
W4.	+	+	+	0	
W5.	0	0	0	0	
W6.	0	0	0	0	
W7.	0	0	0	0	
W8.	0	0	0	0	

Dari matrix tabel 20 ini dapat dilihat bahwa hubungan antara faktor peluang dan kelemahan hanya ada pada W4 dengan O1, O2, O3 dan O4. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa faktor peluang seperti adanya peningkatan pendidikan dan pendapatan masyarakat serta peningkatan kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat dan adanya kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dapat diimbangi dengan strategi memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan.

Strategi ST (Maxi - mini)

Strategi ST merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan memaksimalkan keunggulan yang dimiliki perusahaan dan dengan meminimumkan ancaman dari luar terhadap perusahaan. Analisis strategi ST dilakukan dengan memasang setiap faktor keunggulan dengan faktor ancaman (threat). Dari pemasangan faktor-faktor ini kemudian dicari keterkaitan hubungan antara faktor-faktor tersebut. Matrix pemasangan faktor keunggulan dengan ancaman dari

luar untuk apotek Banyumanik dapat dilihat pada tabel 20.

Tabel 20 : Pasangan Faktor Keunggulan dan Ancaman

S > < T (Maxi - mini)

Threats	Strengths											Keterangan
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	
T1.	0	0	0	+	0	+	+	0	0	0	0	
T2.	0	0	+	+	+	+	+	+	+	0	+	
T3.	0	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
T4.	0	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	
T5.	0	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	
T6.	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	

Dari matrix tabel 21 ini dapat dilihat bahwa hubungan antara faktor keunggulan dengan faktor ancaman terdapat pada :

S3 dengan T2 dan T3

S4, dengan T2, dan T3

S5 dengan T2, T3 dan T6

S6 dengan T1, T2, T3, T4 dan T5

S7 dengan T1, T2, dan T3

S8 dengan T2, dan T3

S9 dengan T2, dan T3

S10 dengan T3

S11 dengan T2 dan T3

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa ancaman dari luar seperti meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter, makin ketatnya persaingan, tingginya laju inflasi, iklim politik yang belum stabil, dan adanya dokter disekitar

apotek melakukan self dispensing dapat diatasi dengan meningkatkan keunggulan apotek Banyumanik, seperti berusaha menambah jumlah pelanggan tetap, mengadakan kerja sama dengan instansi, menjalin hubungan baik dengan dokter, menetapkan harga jual yang tepat, meningkatkan pelayanan yang baik kepada konsumen, menyediakan obat yang berkualitas, melengkapi persediaan obat serta menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman.

Strategi WT (Mini - mini)

Strategi WT merupakan strategi untuk memperkuat posisi perusahaan dengan meminimumkan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan meminimumkan ancaman dari luar terhadap perusahaan. Analisis strategi WT dilakukan dengan memasangkan setiap faktor kelemahan (weakness) dengan faktor ancaman (threat). Dari pemasangan faktor-faktor ini kemudian dicari keterkaitan hubungan antara faktor-faktor tersebut. Matrix pemasangan faktor kelemahan dengan ancaman dari luar terhadap apotek Banyumanik dapat dilihat pada tabel 21.

Tabel 21 : Pasangan Faktor Kelemahan dan Ancaman

W > < T (Mini - mini)

Weaknesses	Threats						Keterangan
	T1.	T2.	T3.	T4.	T5.	T6.	
W1.	0	0	0	0	0	0	
W2.	0	0	0	0	0	0	
W3.	0	0	0	0	0	0	
W4.	0	+	+	0	0	0	
W5.	0	+	+	0	0	0	
W6.	0	0	0	0	0	0	
W7.	0	0	0	0	0	0	
W8.	0	0	0	0	0	0	

Dari matrix tabel 21 ini dapat dilihat bahwa hubungan antara faktor kelemahan dengan faktor ancaman terdapat pada :

W4 dengan T2 dan T3

W5 dengan T2 dan T3.

Hubungan tersebut menunjukkan bahwa ancaman dari faktor eksternal yang terdiri meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter dan makin ketatnya persaingan akan dapat diatasi dengan mencoba memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan dan serta meningkatkan hubungan baik dengan dokter disekitar apotek.

Hasil Analisa TOWS Matrix Apotek Banyumanik ini seperti pada tabel 22.

4.4. Analisis Kinerja Apotek Banyumanik

Kinerja apotek Bayumanik dapat dilihat dari laporan laba rugi apotek mulai tahun 1990 sampai 1997 seperti terlihat pada tabel 3. Untuk mempertajam analisis kinerja termasuk kredibilitas, keunggulan dan kelemahan apotek Banyumanik digunakan daftar pertanyaan seperti pada lampiran 1, 2 dan lampiran 3. Kesimpulan dari jawaban atas daftar pertanyaan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

A. Dari jawaban daftar pertanyaan yang ditujukan kepada salesman/detailman :

a. Jumlah pembelian obat :

Sebanyak 27 atau 90% dari 30 responden yang terdiri dari salesman dan detailmen menyatakan bahwa apotek Banyumanik pembelian obatnya yang terbanyak dibanding dengan apotek lain dikecamatan Banyumanik

b. Cara pembayaran obat :

Tabel 22 :
Hasil Analisis TOWS Matrix
Apotek Banyumanik

<p>Peluang</p> <p>O1 Tingkat pendidikan masyarakat meningkat</p> <p>O2 Tingkat pendapatan masyarakat meningkat</p> <p>O3 Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat</p> <p>O2 Adanya kebijakan pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di Apotek</p>	<p>Keunggulan/strengths</p> <p>S1 Kredibilitas</p> <p>S2 Modal sendiri</p> <p>S3 Memiliki pelanggan tetap</p> <p>S4 Kerja sama dengan instansi</p> <p>S5 Menjalin hubungan baik dengan dokter</p> <p>S6 Penetapan harga yang tepat</p> <p>S7 Pelayanan yang baik</p> <p>S8 Kualitas obat yang baik</p> <p>S9 Lengkapnya persediaan obat</p> <p>S10 Lokasi apotek yang dekat dengan tempat praktek dokter</p> <p>S11 Penyediaan ruang tunggu yang nyaman</p>	<p>Kelemahan/weaknesses</p> <p>W1 Sumber daya manusia kurang</p> <p>W2 Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan</p> <p>W3 Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter</p> <p>W4 Tidak memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan</p> <p>W5 Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter disekitar lokasi apotek</p> <p>W6 Terbatasnya informasi mengenai pelanggan</p> <p>W7 Belum melaksanakan komputerisasi</p> <p>W8 Lokasi tempat parkir sempit</p>
<p>Ancaman</p> <p>T1 Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun</p> <p>T2 Meningkatnya jumlah apotek dan toko obat yang melayani resep dokter</p> <p>T3 Makin ketatnya persaingan</p> <p>T4 Tingginya tingkat inflasi</p> <p>T5 Iklim politik yang belum stabil</p> <p>T6 Dokter disekitar apotek melakukan self dispencing</p>	<p>Strategi SO (Maxi-maxi)</p> <p>Strategi ini memaksimalkan adanya peluang seperti meningkatnya tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat dan kesadaran masyarakat terhadap kesehatan an ditanggapi dengan memaksimalkan semua keunggulan yang dimiliki apotek Banyumanik</p>	<p>Strategi WO (Mini-maxi)</p> <p>Adanya peluang seperti meningkatnya tingkat pendidikan dan pendapatan serta kesadaran masyarakat harus diimbangi dengan meminimumkan kelemahan yaitu dengan mencoba memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan.</p>
	<p>Strategi ST (Maxi-mini)</p> <p>Strategi ini adalah mengatasi ancaman seperti menurunnya prosentase masyarakat berobat kedokter, meningkatnya jumlah apotek dan toko obat, sampai kepada adanya dokter yang melakukan self dispencing dapat diatasi dengan memaksimalkan semua keunggulan yang dimiliki apotek Banyumanik</p>	<p>Strategi WT (Mini-mini)</p> <p>Strategi ini adalah untuk mengatasi ancaman seperti meningkatnya jumlah apotek dan toko obat yang melayani resep, makin ketatnya persaingan dapat diatasi dengan menjalin hubungan an baik dengan dokter disekitar lokasi apotek dan mencoba memberikan hadiah, undian dsb kepada pelanggan.</p>

Sebanyak 28 atau 93,33% dari 30 responden menyatakan bahwa apotek Banyumanik cara pembayaran obat paling tepat waktu.

Dari jawaban atas pertanyaan kepada konsumen sebanyak 30 orang yang terdiri dari Pensiunan 26,66%, Pegawai Negeri/ABRI 23,33% dan Swasta/Wirawasta 50%, dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Perilaku masyarakat Banyumanik dalam berobat :

Masyarakat Banyumanik yang berobat kedokter dan membeli obat ke apotek sebanyak 27 orang (90%), sisanya 3 orang (10%) berusaha mengobati sendiri penyakitnya dengan catatan bila tidak sembuh baru pergi ke dokter.

b. Self dispensing oleh dokter :

Responden yang bila berobat diperiksa dan diberi obat langsung oleh dokternya sebanyak 5 orang (16,67) dan yang diberi resep untuk membeli obat di apotek sebanyak 25 orang (83,33)

c. Rekomendasi dokter :

4 responden (13,33%) diberi rekomendasi ke apotek Banyumanik

1 responden (3,33%) diberi rekomendasi ke apotek lain dan

25 responde 83,33% tidak diberi rekomendasi

d. Yang menanggung biaya pengobatan :

23 responden (76,64%), menyatakan ditanggung sendiri

5 responden (16,67%) menyatakan ditanggung asuransi kesehatan dan

2 responden (6,67%) menyatakan ditanggung kantor

e. Faktor harga dalam memilih apotek :

13 responden (43,33%) menyatakan bahwa harga sangat menentukan,

5 responden (16,67%) menyatakan menentukan,

4 responden (13,33%) menyatakan cukup menentukan dan

8 responden (26,67%) menyatakan tidak menentukan.

f. Harga obat di apotek Banyumanik :

4 responden (13,%) menyatakan harga obat di apotek murah

23 responden (76,67%) menyatakan cukup murah

3 responden (10%) menyatakan mahal.

g. Faktor pelayanan :

15 responden (50%) menyatakan bahwa pelayanan sangat menentukan,

10 responden (33,33%) menyatakan menentukan,

2 responden (6,67%) menyatakan cukup menentukan dan

3 responden (10%) menyatakan tidak menentukan.

h. Pemberian pelayanan di apotek Banyumanik :

1 responden (3,33%) menyatakan pelayanan di apotek sangat baik.

12 responden (40%) menyatakan baik.

17 responden (56,67%) menyatakan cukup baik.

i. Faktor kualitas obat dalam pemilihan apotek :

14 responden (46,67%) menyatakan bahwa kualitas obat sangat menentukan,

9 responden (30%) menyatakan menentukan,

3 responden (10%) menyatakan cukup menentukan dan

4 responden (13,33%) menyatakan tidak menentukan.

j. Kualitas obat yang dijual di apotek Banyumanik :

3 responden (10%) menyatakan kualitas obat yang dijual sangat baik

18 responden (76,67%) menyatakan baik

9 responden (10%) menyatakan cukup baik.

k. Faktor lengkapnya persediaan obat dalam pemilihan apotek :

- 12 responden (40%) menyatakan bahwa lengkapnya persediaan obat sangat menentukan,
- 13 responden (43,33%) menyatakan menentukan,
- 3 responden (10%) menyatakan cukup menentukan dan
- 2 responden (6,67%) menyatakan tidak menentukan.
- l. Kelengkapan obat di apotek Banyumanik :
- 11 responden (36,67%) menyatakan persediaannya obatnya lengkap,
- 18 responden (60%) menyatakan persediaan obatnya cukup lengkap,
- 1 responden (3,33%) menyatakan persediaan obatnya tidak lengkap.
- m. Faktor jarak dalam pemilihan apotek :
- 7 responden (23,33%) menyatakan bahwa jarak sangat menentukan,
- 11 responden (36,67%) menyatakan menentukan,
- 6 responden (20%) menyatakan cukup menentukan dan
- 6 responden (20%) menyatakan tidak menentukan.
- n. Lokasi apotek terhadap tempat tinggal/tempat praktek dokter :
- 1 responden (3,33, %) menyatakan sangat dekat,
- 22 responden (73,33%) menyatakan dekat
- 7 responden (23,33%) menyatakan cukup dekat.
- o. Faktor kenyamanan ruang tunggu :
- 8 responden (26.67%) menyatakan bahwa kenyamanan ruang tunggu sangat menentukan,
- 12 responden (40%) menyatakan menentukan,
- 7 responden (23,33%) menyatakan cukup menentukan dan
- 3 responden (10%) menyatakan tidak menentukan.
- p. Ruang tunggu di apotek Banyumanik :

12 responden (40%) menyatakan ruang tunggu di apotek Banyumanik nyaman,

8 responden (26,67%) menyatakan cukup nyaman.

q. Faktor luas tempat parkir dalam pemilihan apotek :

14 responden (46.67%) menyatakan luas tempat parkir sangat menentukan,

9 responden (30%) menyatakan menentukan,

3 responden (10%) menyatakan cukup menentukan dan

4 responden (13.33%) menyatakan tidak menentukan.

r. Tempat parkir apotek Banyumanik :

3 responden (10%) menyatakan luas tempat parkir di apotek Banyumanik luas,

18 responden (76,67%) menyatakan sempit dan

9 responden (10%) menyatakan sangat sempit.

Dari seluruh jawaban responden baik dari yang terdiri dari salesman atau konsumen dapat disimpulkan bahwa **kinerja apotek Banyumanik cukup baik**. Faktor-faktor kredibilitas, penetapan harga, pelayanan, kualitas dan lengkapnya persediaan obat menurut persepsi responden cukup baik. Hanya faktor tempat parkir yang sebagian besar responden menganggap sempit dan sangat sempit. Tetapi untuk merubah kondisi tempat parkir bukan pekerjaan yang mudah.

V. FORMULASI STRATEGI.

5.1. Hasil Analisa faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman menghasilkan urutan berdasarkan nilai tertinggi. Setelah diurutkan sesuai ranking dari bobot tertimbang yang tertinggi sampai terendah maka didapatkan hasilnya seperti pada tabel 23. Dari tabel tersebut terlihat bahwa faktor peluang yang paling tinggi rankingnya adalah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan diikuti oleh adanya kebijakan pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dan selanjutnya adanya peningkatan kepadatan masyarakat serta peningkatan pendidikan masyarakat. Sedang ancaman yang paling besar adalah makin ketatnya persaingan, diikuti dengan makin banyaknya jumlah apotek dan toko obat yang melayani resep dokter, iklim politik yang belum stabil, tingginya tingkat inflasi, menurunnya prosentase masyarakat yang berobat kedokter serta adanya dokter yang melakukan self dispensing.

5.2. Hasil Analisa faktor Internal

Hasil analisis faktor internal yang terdiri dari keunggulan dan kelemahan setelah diurutkan rangkingnya seperti terlihat pada tabel 24. Dari tabel tersebut terlihat bahwa keunggulan terbesar yang dimiliki apotek Banyumanik adalah telah memiliki langganan tetap, kemudian diikuti telah menjalin hubungan baik dengan dokter, kerja sama dengan instansi, penetapan harga yang tepat, penyediaan ruang tunggu yang nyaman, kredibilitas, kualitas obat yang baik, modal sendiri yang cukup, lengkapnya persediaan obat, lokasi apotek yang dekat dengan praktek dokter dan pemberian pelayanan yang baik. Sedang kelemahan yang menduduki ranking

Tabel 23 : Urutan Nilai Tertimbang Faktor Eksternal

	Faktor Eksternal	Weighted score
	Peluang	
1	Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat	0.38
2	Adanya kebijakan pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek	0.35
3	Tingkat pendapatan masyarakat meningkat	0.32
4	Tingkat pendidikan masyarakat meningkat	0.31
	Ancaman	
1	Makin ketatnya persaingan	0.42
2	Meningkatnya jumlah apotek dan toko obat yang melayani resep dokter	0.38
3	Iklim politik yang belum stabil	0.38
4	Tingginya tingkat inflasi	0.36
5	Prosentase masyarakat yang berobat kedokter menurun	0.18
6	Dokter disekitar apotek melakukan self dispencing	0.18

Tabel 24 : Urutan Nilai Tertimbang Faktor Internal

		Weighted score
	Keunggulan/strenghts	
1	Memiliki pelanggan tetap	0.21
2	Menjalin hubungan baik dengan dokter	0.21
3	Kerja sama dengan instansi	0.20
4	Penetapan harga yang tetap	0.19
5	Penyediaan ruang tunggu yang nyaman	0.19
6	Kredibilitas	0.18
7	Kualitas obat yang baik	0.18
8	Modal sendiri	0.17
9	Lengkapnya persediaan obat	0.16
10	Lokasi apotek yang dekat dengan tempat praktek dokter	0.16
11	Pelayanan yang baik	0.15
	Kelemahan/weknesses	
1	Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan	0.22
2	Lokasi tempat parkir sempit	0.17
3	Terbatasnya informasi mengenai pelanggan	0.15
4	Sumber daya manusia kurang	0.13
5	Tidak menjalin hubungan baik dengan dokter disekitar lokasi apotek	0.12
6	Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter	0.07
7	Belum melaksanakan komputerisasi	0.06
8	Tidak memberikan hadiah, undian dsb kepada pelanggan	0.03

tertinggi adalah karyawan yang tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan diikuti dengan lokasi tempat parkir yang sempit, terbatasnya informasi mengenai pelanggan, sumber daya manusia yang kurang, tidak menjalin kerja sama dengan dokter disekitar lokasi apotek, Tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter, belum melaksanakan komputerisasi dan tidak memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan.

5.3. Pengembangan Alternatif Strategi

Dari analisis TOWS matrix didapatkan 4 macam strategi sebagai berikut :

Strategi I.

Strategi pertama yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan obat di apotek Banyumanik ini dilakukan dengan memanfaatkan peluang seperti adanya peningkatan tingkat pendidikan dan tingkat pendapatan masyarakat, tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat dan adanya kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dan memaksimalkan keunggulan apotek Banyumanik yang antara lain dengan meningkatkan jumlah pelanggan tetap, bekerja sama dengan instansi, menetapkan harga yang tepat, meningkatkan pelayanan yang baik, menjaga kualitas obat, serta melengkapi persediaan obat dan menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman.

Strategi II

Strategi kedua ini adalah juga memanfaatkan peluang seperti adanya peningkatan pendidikan dan pendapatan masyarakat serta peningkatan kesadaran ma-

syarakat terhadap kesehatan meningkat dan adanya kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dengan mencoba memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan.

Strategi III

Strategi ketiga yang bertujuan untuk mencapai target penjualan obat ini dilakukan untuk mengatasi makin meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter, makin ketatnya persaingan, tingginya laju inflasi, iklim politik yang belum stabil, dan adanya dokter disekitar apotek melakukan self dispensing dapat diatasi dengan memaksimalkan keunggulan apotek Banyumanik seperti berusaha manambah jumlah pelanggan tetap, mengadakan kerja sama dengan instansi, menjalin hubungan baik dengan dokter, menetapkan harga yang lebih tepat, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen, menyediakan obat yang berkualitas, melengkapi persediaan obat serta menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman.

Strategi IV

Strategi keempat ini dilakukan untuk mengatasi ancaman dari faktor eksternal seperti meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter dan makin ketatnya persaingan dengan mencoba memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan serta meningkatkan hubungan baik dengan dokter disekitar apotek.

5.4. Tujuan / sasaran Perusahaan

Mengacu pada hasil analisis faktor-faktor eksternal dan internal dapat ditentukan tujuan jangka panjang apotek Banyumanik yaitu untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan apotek. Untuk mencapai tujuan jangka panjang tersebut harus didukung dengan keberhasilan dalam pencapaian tujuan atau sasaran jangka pendek yaitu peningkatan penjualan yang disertai dengan peningkatan laba setiap tahunnya. Target kenaikan penjualan apotek Banyumanik sebesar 20% pada tahun 1997 berdasarkan hasil penjualan pada tahun-tahun sebelumnya dapat dianggap cukup wajar. Dari hasil analisis internal yang terdiri dari faktor-faktor keunggulan dan kelemahan apotek Banyumanik sebenarnya telah melakukan strategi yang cukup baik. Ini dapat dilihat dari hasil wawancara peneliti dengan para konsumen obat di daerah Banyumanik dan juga dengan para salesman/detailmen yang menjual obat kepada apotek-apotek di daerah Banyumanik sehingga untuk mencapai tujuan jangka pendek yang merupakan prioritas pertama adalah dengan lebih memanfaatkan peluang yang ada, lebih meningkatkan atau memaksimalkan keunggulan dan meminimumkan kelemahan yang dimiliki apotek Banyumanik untuk menghadapi ancaman dari luar.

5.5. Perumusan Strategi Terbaik

Dalam memformulasikan atau merumuskan strategi yang terbaik ini dipakai alat analisis yang disebut QSPM atau Quantitative Strategi Planning Matrix. Analisis ini berusaha mengintegrasikan faktor eksternal dan internal ke arah proses penentuan strategi yang terbaik, tanpa mempertimbangkan tinggi rendahnya KSF atau Key Succes Faktor. Analisis ini masih memerlukan judgements atau penyesuaian-penyesuaian. Langkah-langkah analisis ini adalah sebagai berikut :

- a. Buat daftar faktor eksternal dan internal yang diambilkan dari hasil analisis EFE Matrix dan IFE Matrix.
- b. Berikan bobot pada setiap faktor kunci sukses dari hasil EFE dan IFE Matrix.
- c. Identifikasikan alternatif strategi yang paling layak bagi perusahaan.
- d. Tentukan *nilai daya tarik* atau attractiveness Score (AS) untuk diterapkan. Nilai ini dapat diidentifikasi melalui pengajuan pertanyaan apakah faktor ini layak untuk dilaksanakan. Berikan alternatif jawaban pertanyaan ini dan masing-masing alternatif jawaban diberi nilai sebagai berikut :

Tidak layak	nilai 0
Layak	nilai 1
Cukup layak	nilai 2
Sangat layak	nilai 3
Paling layak	nilai 4
- e. Hitung total nilai kelayakan atau Total Attractiveness Score (TAS) dengan mengalikan bobot dengan nilai kelayakan (AS). Makin tinggi nilai TAS makin layak strategi tersebut untuk dilaksanakan.

5.6. Penerapan Strategi

Dari formulasi Strategi pada tabel 25 dapat dilihat bahwa keempat macam strategi tersebut Total Attractiveness Scorenya hampir sama yaitu :

Strategi I : 5,36

Strategi II : 5,33

Strategi III: 5,30 dan

Strategi IV : 5,26

Dengan Total Attractiveness Score yang hampir sama tersebut sulit untuk memilih atau menentukan strategi yang terbaik diantara keempat strategi tersebut. Oleh karenanya keempat strategi tersebut dapat dikombinasikan dan dikembangkan bersama.

5.7. Evaluasi Strategi

Tahap Evaluasi Strategi merupakan tahap yang sangat penting dan harus diterapkan oleh perusahaan terutama dalam situasi menghadapi lingkungan luar yang selalu berubah. Evaluasi merupakan alat yang dapat digunakan manajemen untuk memberi jawaban terhadap kebenaran asumsi-asumsi yang dipakai dalam pencapaian sasaran perusahaan, melihat kembali tujuan yang diharapkan, serta mempercepat usaha-usaha dalam mengantisipasi permasalahan yang timbul.

Kegiatan evaluasi strategi merupakan upaya pengukuran kinerja perusahaan dengan membandingkan kinerja yang diharapkan dengan realisasi atau hasil yang nyata, meneliti penyimpangan dan kemajuan yang dicapai dalam pemenuhan tujuan perusahaan.

Evaluasi strategi dapat dilakukan berdasarkan kriteria yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif dapat dilihat pada kinerja seperti rasio keuangan, rasio pendapatan, target-target penjualan laba yang dinyatakan oleh satuan mata uang dan sebagainya. Sedangkan evaluasi strategi berdasarkan kualitatif dapat dilihat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan seperti :

- a. Apakah strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan kondisi internal perusahaan
- b. Apakah strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

- c. Apakah resiko yang mungkin terjadi apabila strategi yang dipilih benar-benar diterapkan oleh perusahaan.
- d. Apakah yang diterapkan benar-benar sesuai dengan seperti yang direncanakan dan sebagainya.

VI. PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Dari penelitian Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penjualan Untuk Menentukan Strategi Penjualan Obat di Apotek dengan studi Kasus Apotek Banyumanik yang telah diuraikan mulai Bab I sampai dengan Bab V, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil Analisis faktor Eksternal :

Peluang yang paling tinggi urutannya adalah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan diikuti oleh adanya kebijakan pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dan selanjutnya adanya peningkatan pendapatan masyarakat serta peningkatan pendidikan masyarakat. Sedang ancaman yang paling besar adalah makin ketatnya persaingan, diikuti dengan makin banyaknya jumlah apotek dan toko obat yang melayani resep dokter, iklim politik yang belum stabil, tingginya tingkat inflasi, menurunnya prosentase masyarakat yang berobat kedokter serta adanya dokter yang melakukan self dispensing.

2. Hasil Analisis faktor Internal :

Keunggulan terbesar yang dimiliki apotek Banyumanik adalah telah memiliki langganan tetap, kemudian diikuti telah menjalin hubungan baik dengan dokter, kerja sama dengan instansi, penetapan harga yang tepat, penyediaan ruang tunggu yang nyaman, kredibilitas, kualitas obat yang baik, modal sendiri yang cukup, lengkapnya persediaan obat, lokasi apotek yang dekat dengan praktek dokter dan

pemberian pelayanan yang baik. Sedang kelemahan yang menduduki ranking tertinggi adalah Karyawan yang tidak termotivasi untuk meningkatkan penjualan diikuti dengan lokasi tempat parkir yang sempit, terbatasnya informasi mengenai pelanggan, sumber daya manusia yang kurang, tidak menyediakan ruang praktek bersama untuk dokter, belum melaksanakan komputerasi dan tidak memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan.

3. Target Kenaikan Penjualan Sebesar 20%.

Dari Hasil Analisis faktor-faktor Eksternal dan Internal dan Urutan Nilai Tertimbang faktor Eksternal dan Internal pada tabel 24 dan 25 dapat disimpulkan tidak tercapainya apotek Banyumanik dalam mencapai target kenaikan penjualan sebesar 20 % pada tahun 1997 disebabkan oleh faktor eksternal yang merupakan anacaman seperti makin ketatnya persaingan karena makin meningkatnya jumlah apotek dan toko obat yang melayani resep dan iklim politik yang belum stabil yang menyebabkan tingginya laju inflasi. Selain itu juga faktor internal yang merupakan kelemahan apotek seperti tidak termotivasinya karyawan untuk meningkatkan penjualan, lokasi parkir yang sempit dan terbatasnya informasi mengenai pelanggan.

4. Pengembangan Alternatif Strategi.

Dari analisis TOWS matrix didapatkan 4 macam strategi sebagai berikut :

Strategi I.

Strategi pertama yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan obat di apotek Banyumanik ini dilakukan dengan memanfaatkan peluang seperti adanya

peningkatan tingkat pendidikan dan tingkat pendapatan masyarakat, tingkat kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat dan adanya kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dan memaksimalkan keunggulan apotek Banyumanik yang antara lain dengan meningkatkan jumlah pelanggan tetap, bekerja sama dengan instansi, menetapkan harga yang tepat, meningkatkan pelayanan yang baik, menjaga kualitas obat, serta melengkapi persediaan obat dan menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman. Strategi I ini memiliki Total Attractiveness Score tertinggi yaitu 5,36.

Strategi II

Strategi kedua ini adalah juga memanfaatkan peluang seperti adanya peningkatan pendidikan dan pendapatan masyarakat serta peningkatan kesadaran masyarakat terhadap kesehatan meningkat dan adanya kebijakan Pemerintah yang menganjurkan masyarakat berobat kedokter dan membeli obat di apotek dengan mencoba memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan. Strategi II ini memiliki Total Attractiveness Score kedua yaitu 5,33.

Strategi III

Strategi ketiga yang bertujuan untuk mencapai target penjualan obat ini dilakukan untuk mengatasi makin meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter, makin ketatnya persaingan, tingginya laju inflasi, iklim politik yang belum stabil, dan adanya dokter disekitar apotek melakukan self dispensing dapat diatasi dengan memaksimalkan keunggulan apotek Banyumanik seperti berusaha menambah jumlah pelanggan tetap, mengadakan kerja sama dengan instansi, menjalin hubungan baik dengan dokter, menetapkan harga yang lebih tepat, memberikan

pelayanan yang lebih baik kepada konsumen, menyediakan obat yang berkualitas, melengkapi persediaan obat serta menata kembali ruang tunggu agar lebih nyaman. Strategi III ini memiliki Total Attractiveness Score 5,30.

Strategi IV

Strategi keempat ini dilakukan untuk mengatasi ancaman dari faktor eksternal seperti meningkatnya jumlah toko obat yang melayani resep dokter dan makin ketatnya persaingan dengan mencoba memberikan hadiah, undian dan sebagainya kepada pelanggan serta meningkatkan hubungan baik dengan dokter disekitar apotek. Strategi IV ini memiliki Total Attractiveness Score terendah yaitu 5,26.

Dari keempat strategi tersebut ternyata Total Attractiveness Score yang tertinggi adalah strategi I, sehingga sebaiknya strategi I yang direkomendasikan untuk dilaksanakan.

5. Kinerja Apotek Banyumanik

- A. Dari jawaban atas pertanyaan kepada 30 salesman dan detailman dapat disimpulkan bahwa apotek Banyumanik pembelian obatnya paling banyak dan pembayaran obatnya paling tepat waktu.
- B. Dari jawaban atas pertanyaan kepada konsumen sebanyak 30 orang dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a. Faktor harga, pelayanan, kualitas obat lengkapnya persediaan obat, jarak apotek ke tempat tinggal dan tempat praktek dokter, kenyamanan ruang tunggu dan tempat parkir mempengaruhi sebagian besar konsumen dalam memilih

apotek.

b. Sebagian besar konsumen menyatakan bahwa :

Harga obat di apotek Banyumanik minimal cukup murah.

Pelayanan di apotek Banyumanik minimal cukup baik.

Kualitas obat yang dijual di apotek Banyumanik minimal baik.

Kelengkapan obat di apotek Banyumanik minimal cukup lengkap.

Ruang tunggu di apotek Banyumanik nyaman dan cukup nyaman.

Tempat parkir apotek Banyumanik minimal masih sempit.

6.2. Saran.

1. Untuk mencapai target kenaikan penjualan obat sebesar 20% setiap tahun apotek Banyumanik disarankan untuk menerapkan strategi I yaitu strategi yang memiliki Total Attractiveness Score tertinggi.
2. Faktor-faktor internal yang merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan yang merupakan faktor keunggulan apotek Banyumanik seperti harga, pelayanan, kualitas dan lengkapnya persediaan obat, penyediaan ruang tunggu dan sebagainya yang menurut responden sudah baik agar tetap dipertahankan.
3. Saran-saran dari sebagian besar responden yang terdiri dari konsumen obat perlu diperhatikan. Saran-saran tersebut antara lain :
 - a. Susunan dan tata ruang apotek Banyumanik agar dirubah sehingga konsu-

men yang masuk ke apotek dapat segera terlihat dan dilayani secepatnya oleh petugas apotek.

- b. Pelayanan kepada pelanggan agar lebih ditingkatkan. Masih ada petugas apotek Banyumanik yang dalam melayani konsumen kurang memuaskan. Ada konsumen yang mengeluh bahwa setelah menunggu cukup lama obat yang akan dibeli ternyata tidak tersedia.
- c. Letak pesawat TV diruang tunggu agar dirubah sehingga konsumen lebih dapat menikmati acara-acaranya sambil menunggu. Posisi TV yang sekarang ini lebih banyak dinikmati oleh pegawai apotek sendiri
- d. Penambahan tempat duduk diruang tunggu agar pada jam-jam sibuk lebih memberi kesempatan konsumen untuk duduk.
- e. Tempat parkir agar diperluas.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku Konsumen*, PT Eresco Bandung, 1987.
- Amal C. Sjaaf, *Perkembangan Harga Obat dan Daya Beli Masyarakat*, Majalah VARIA FARMASI no 94 th XIV-1995.
- Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran, Analisa Perilaku Konsumen*, BPFE Yogyakarta, 1995.
- Danur A. Munir, *Hubungan Tingkat Sosial-ekonomi Dengan Sikap Pengobatan Sendiri di Kecamatan Koto Tangah Kodia Padang*, UNAND Padang 1990, Cermin Dunia Farmasi 24/1995.
- Departemen Kesehatan *Rancangan Rencana Pembangunan Lima Tahun Bidang Kesehatan 1999/2000 - 2004/2005, th. 1998.*
- Departemen Kesehatan *PerMen Kesehatan Nomor 244/Men.Kes/SK/V/1990 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Pemberian Izin Apotek*, 1985.
- Departemen Kesehatan, *Loka Karya Pembinaan Profesi Apoteker Pengelola Apotek, Direktorat Jenderal Pengawasan Obat dan Makanan Departemen Kesehatan RI*, 1990.
- Djarwanto, *Statistik Nonparametrik*, BPFE Yogyakarta, 1997.
- Engel, James F, *Perilaku Konsumen* Binarupa Aksara, Jakarta, 1992.
- Fauzi Kasim, Yos E Hudyono, *Pengelolaan Apotek Yang Efektif*, Ditjen POM Departemen Kesehatan RI, 1998.

- Gouzali Saydam, *Kamus Istilah Pemasaran*, PT Gunung Agung, Jakarta 1996.
- Harry Soesanto, *Pengaruh Tarif Kamar terhadap Kepuasan dan Minat Pasien Dalam Pembelian Ulang Jasa Rawat Inap di RS Panti Rapih Yogyakarta*, (tidak diterbitkan) , Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gadjak Mada Yogyakarta, 1997.
- Jacobalis H.S, Kegiatan Pemasaran Rumah Sakit, dalam *naskah Lengkap Seminar Pemasaran dan Kebijakan Promosi Rumah Sakit Pasca Konggres Persi 1990*, Ikatan Rumah Sakit Jakarta Metropolitan, Jakarta, 1990.
- Janong, T *Pengembangan Sistem Informasi Ketersediaan Obat Untuk Meningkatkan Pengelolaan Obat dan Pelayanan Resep di Instalasi Farmasi RSUD Bantul*, Tesis Magister manajemen Rumah Sakit UGM, Yogyakarta, 1995.
- Kotler P, *Marketing For Health Care Organizations*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, 1987.
- Magister Manajemen Universitas Diponegoro, *Pedoman Penyusunan Tesis*, 1995/1996.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 385/Menkes/Per/V/1988 Tanggal 19 Mei 1988.
- Rencana Pembangunan Lima Tahun Daerah (REPELITADA) Propinsi Jawa Tengah 1994/1995 - 1998/1999.
- Badan Pusat Statistik, *Survei Sosial Ekonomi Nasional 1990, 1996*.

Sitti Noor Zaenab, *Analisis Pelayanan Resep Pasien Rawat Jalandi Apotek RSUD Kabupaten Bantul*, (tidak diterbitkan), Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 1997.

Suparmoko, *Metode Penelitian Praktis* BPFE Yogyakarta, 1991.

Sutrisno Hadi , *Metodologi Research*, Penerbit ANDI OFFSET Yogyakarta, 1989.

Suwarsono, *Manajemen Strategik, konsep, alat analisa dan konteks*, Unit Penerbit dan Percetakan YKPN, 1994.

Tubagus, I, *Dampak Penempatan Asisten Apoteker di Puskesmas*, Tesis Magister Manajemen Pelayanan Kesehatan UGM, Yogyakarta.

Yuni Suryadi, *Hubungan antara Persepsi tentang Mutu Pelayanan dan Kepuasan Pasien / pengantarnya di RSUD Kabupaten Ponorogo*, (tidak diterbitkan) Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 1997.