



**ALTERNATIF STRATEGI BAURAN PEMASARAN
PADA PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER**

**ALTERNATIVE STRATEGY MARKETING MIX
PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA JEMBER**

THESIS

Oleh

SILFIANA NISA PERMATASARI

130820101036

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

TAHUN 2015



**ALTERNATIF STRATEGI BAURAN PEMASARAN
PADA PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER**

**ALTERNATIVE STRATEGY MARKETING MIX
PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA JEMBER**

THESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen (S2)
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh

SILFIANA NISA PERMATASARI

130820101036

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

TAHUN 2015

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : **SILFIANA NISA P., S.FARM, APT.**
NIM : 130820101036
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul Skripsi : **Alternatif Strategi Bauran Pemasaran Pada
PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember**

Menyatakan bahwa thesis yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari thesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 23 Juni 2015

Yang menyatakan,

SILFIANA NISA P., S.FARM, APT
NIM. 130820101036

PERSETUJUAN THESIS

Judul Thesis : **Alternatif Strategi Bauran Pemasaran Pada
PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember**
Nama Mahasiswa : Silfiana Nisa Permatasari, S.Farm., Apt.
NIM : 130820101036
Jurusan : S-2 Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Tanggal Persetujuan : **23 Juni 2015**

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Sarwedi M.M
NIP. 19531015 198303 1 001

Dr. Deasy Wulandari, S.E. M.Si.
NIP. 19730908 200003 2 001

Mengetahui/Menyetujui
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, M.SM.
NIP. 19600413 198603 1 002

PENGESAHAN

Judul Thesis

**ALTERNATIF STRATEGI BAURAN PEMASARAN
PADA PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : **Silfiana Nisa Permatasari, S. Farm., Apt.**

NIM : 130820101036

Jurusan : Magister Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

23 JUNI 2015

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

1. Ketua : Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM. (.....)
NIP. 19600413 198603 1 002
2. Anggota I : Dr. Alwan Sri Kustono M.Si, Ak. (.....)
NIP. 19720416 200112 1 001
3. Anggota II : Dr. Purnamie Titisari S.E., M.Si. (.....)
NIP. 19750106 200003 2 001

Mengetahui/Menyetujui
Ketua Program Studi Magister Manajemen

FOTO

4 x 6

cm

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.
NIP. 19600413 198603 1 002

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonmi

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si.
NIP. 19630614 199002 1 001

HALAMAN PERSEMBAHAN

**Thesis ini dipersembahkan
untuk orang-orang dekat yang saya sayangi :**

*Aku persembahkan cinta dan sayangku kepada Ayah, Mama, dan Kakaku
yang telah menjadi motivasi dan inspirasi dan tiada henti memberikan
dukungan do'anya buat aku.*

“Tanpa keluarga, manusia, sendiri di dunia, gemetar dalam dingin.”

**Terimakasih yang tak terhingga buat dosen-dosen ku, terutama
pembimbingku yang tak pernah lelah dan sabar memberikan bimbingan dan
arahan kepada ku.**

**Robby Prihma Septianto, yang senantiasa menemani, mendukung dan
memberi semangat berjuang bersama.**

**Teruntuk teman-teman angkatan 2013 Fak. Ekonomi Univ. Jember yang
selalu membantu, berbagi keceriaan dan melewati setiap suka dan duka
selama kuliah, terimakasih banyak. "Tiada hari yang indah tanpa kalian semua"**

Almamaterku tercinta dan yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

**Terimakasih kepada Pimpinan dan Karyawan PT. Indofarma Global Medika
cabang Jember yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk kuliah
dan sebagai tempat penelitian sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.**

***Aku belajar, aku tegar, dan aku bersabar hingga aku berhasil.
Terimakasih untuk Semua ^_^***

MOTTO

“Mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia,
Berlarilah tanpa lelah sampai engkau meraihnya”

(Nidji-Laskar Pelangi)

“...kaki yang akan berjalan lebih jauh, tangan yang akan berbuat lebih banyak, mata yang akan menatap lebih lama, leher yang akan lebih sering melihat ke atas, lapisan tekad yang seribu kali lebih keras dari baja, dan hati yang akan bekerja lebih keras, serta mulut yang akan selalu berdoa...” - 5cm.

"Kebanyakan dari kita tidak mensyukuri apa yang sudah kita miliki, tetapi kita selalu menyesali apa yang belum kita capai." (Schopenhauer)

"Banyak kegagalan dalam hidup ini dikarenakan orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah."

(Thomas Alva Edison)

“Dia memberikan hikmah (ilmu yang berguna) kepada siapa yang dikehendaki-Nya.

Barang siapa yang mendapat hikmah itu.

Sesungguhnya ia telah mendapat kebajikan yang banyak,

Dan tiadalah yang menerima peringatan melainkan orang-orang yang berakal”.

(Q.S. Al-Baqarah: 269)



**ALTERNATIF STRATEGI BAURAN PEMASARAN
PADA PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER**

**ALTERNATIVE STRATEGY MARKETING MIX
PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA JEMBER**

THESIS

Oleh

SILFIANA NISA PERMATASARI

130820101036

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Prof. Dr. Sarwedi M.M.

Dosen Pembimbing II : Dr. Deasy Wulandari, S.E. M.Si.

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

TAHUN 2015

ABSTRAK

Alternatif Strategi Bauran Pemasaran Pada PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember; Silfiana Nisa P., S.Farm., Apt., 130820101036; 2015; 111 halaman; Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Alternatif Strategi Bauran Pemasaran Pada PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, posisi dalam Matriks IE, Matriks Space, Matriks SWOT, serta untuk mengetahui alternatif strategi pemasaran terhadap penjualan PT. Indofarma Global Medika cabang Jember. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan, pesaing dan konsumen PT. Indofarma Global Medika secara umum. Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 8 orang. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan internal yang menjadi kekuatan dari penelitian ini, yaitu produk, hubungan kerjasama, harga, dan saluran distribusi. Sedangkan kelemahannya adalah produk, sumber daya manusia, dan promosi, variabel lingkungan eksternal yang merupakan peluang adalah teknologi, lingkungan sosial dan budaya, kebersamaan pasar dan kesamaan sumber daya, persaingan antar perusahaan saingan. Sedangkan ancamannya adalah potensi masuknya pesaing baru dan daya tawar pemasok, posisi strategis PT. Indofarma Global Medika pada matriks IE adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang), dalam matriks space berada pada profil agresif, dalam matriks SWOT adalah strategi SO, WO, ST, WT, saling berhubungan. Alternatif strategi pada PT. Indofarma Global Medika cabang Jember adalah penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*).

Kata kunci : Analisis SWOT, Matriks IE, Matriks Space, dan Matriks SWOT.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur yang tak terhingga penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas izin, ridho, rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan thesis ini dengan Judul “**Pengaruh *City Branding* terhadap *City Image* dan *Customer Satisfaction* serta *Customer Loyalty* di Kota Ambon**” sebagai salah satu syarat untuk memenuhi ujian Magister dalam rangka mendapat gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan thesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan kerja sama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini izinkan penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Dr. Moh. Hasan, M.Sc. Ph.D., selaku Rektor Universitas Jember beserta seluruh Pembantu Rektor dan Staf Rektorat, atas pembinaan dan penyediaan segala fasilitas yang telah diberikan selama penulis mengikuti kuliah di almamater ini.
2. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E. M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membantu memberikan motivasi dan nasehat selama mengikuti proses perkuliahan.
3. Bapak Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membantu memberikan motivasi dan nasehat selama mengikuti proses perkuliahan.
4. Prof. Dr. Sarwedi M.M., selaku Dosen Pembimbing I (satu) dan Dr. Deasy Wulandari, S.E. M.Si., selaku Dosen Pembimbing II (dua) yang dengan kesabarannya yang luar biasa tak hentinya bersedia meluangkan segenap waktu untuk membimbing, memberikan petunjuk, perhatian, pemikiran,

semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat serta mengarahkan penulis sehingga terselesaikan thesis ini.

5. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing serta memberikan ilmu sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
6. Para tenaga administrasi, yang dengan keramahannya melayani kepentingan dan pengurusan administrasi akademis selama penulis berada di bangku perguruan tinggi.
7. Teristimewa papa dan mama tercinta yang selalu meniupkan kepada penulis nafas semangat, motivasi, dukungan tanpa batas, kebanggaan tak ternilai, bantuan tanpa batas, sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini serta keluargaku yang selalu tiada hentinya memberi semangat dalam tindak dan doa yang tak dapat disebutkan satu persatu.
8. Robby Prihma Septianto yang senantiasa menemani, mendukung dan memberi semangat berjuang bersama.
9. Rekan seperjuangan atau kawanku seluruh Magister Manajemen angkatan 2013 Fak. Ekonomi Univ. Jember terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas jasa baik semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis, baik moril maupun materil. Kiranya keberhasilan penulis ini adalah juga menjadi keberhasilan mereka semua dan menjadi sesuatu yang indah bagi banyak orang. Amin.....

Jember, 23 Juni 2015

Penulis,

SILFIANA NISA P., S.FARM., APT.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Pengertian Strategis	6
2.1.2 Manajemen Strategis.....	6
2.2. Alternatif Strategi	9
2.3 Marketing Mix	13
2.3.1 Produk	13
2.3.2 Harga (Price).....	14
2.3.3 Saluran Distribusi (Place).....	15
2.3.4 Promosi (Promotion).....	16

2.4	Penilaian Eksternal	17
2.4.1	Audit Eksternal	17
2.4.2	Analisa Kompetitif : Model Lima Kekuatan Porter.....	20
2.5	Penilaian Internal	22
2.5.1	Audit Internal	23
2.6	Analisis dan Tahap Perencanaan Strategi.....	26
2.6.1	Analisis SWOT	27
2.6.2	Tahap Perencanaan Strategis	29
BAB 3 KERANGKA BERPIKIR DAN KERANGKA KONSEPTUAL		
3.1	Kerangka Berpikir	33
3.2	Kerangka Konseptual.....	39
BAB 4 METODE PENELITIAN		
4.1	Rancangan Penelitian.....	41
4.2	Jenis dan Sumber Data.....	41
4.2.1	Data Primer	41
4.2.2	Data Sekunder	42
4.3	Metode Pengumpulan Data.....	42
4.4	Populasi dan Sampel Penelitian.....	42
4.4.1	Populasi Penelitian.....	42
4.4.2	Sampel Penelitian	42
4.5	Variabel Penelitian.....	44
4.5.1	Identifikasi Variabel	44
4.5.2	Definisi Operasional	44
4.6	Pengukuran Variabel	46
4.7	Uji Instrumen Data	47
4.8	Metode Analisis Data	48
4.8.1	Menentukan Matrik IFAS (Internal Strategic Analyis Summary) dan EFAS (Eksternal Strategic Analysis Summary)	14
BAB 5 HASIL PENELITIAN		
5.1	Sejarah Singkat PT. Indofarma Global Medika.....	56
5.2	Visi, Misi, Nilai-nilai, Meaning, Tag Line dan Logo Perusahaan.....	57

5.3	Jenis Produk.....	58
5.4	Struktur Organisasi	60
5.5	Deskripsi Hasil Penelitian.....	61
5.5.1	Analisis Lingkungan Eksternal	61
5.5.2	Analisis Lingkungan Internal	67
5.5.3	Posisi Strategis PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember dalam Matriks IE	74
5.6	Pembahasan	80
5.6.1	Alternatif Strategi Pemasaran pada PT. Indofarma Global Medika	81
BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Simpulan.....	84
6.2	Saran	85
6.3	Keterbatasan	86
DAFTAR PUSTAKA		87
LAMPIRAN		89

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Hasil Penelitian Terdahulu	36
Tabel 4.1 Skala Penilaian	49
Tabel 4.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS).....	49
Tabel 4.3 External Factor Analysis Summary (EFAS)	49
Tabel 5.1 Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember	62
Tabel 5.2 Penilaian Rating Lingkungan Strategis Eksternal PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember	64
Tabel 5.3 External Factors Analysis Summary (EFAS) PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember	66
Tabel 5.4 Pembobotan Lingkungan Strategis Internal PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember	68
Tabel 5.5 Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal PT. Indofarma Global Medika pada Masa Sekarang	70
Tabel 5.6 Internal Factors Analysis Summary (IFAS) PT. Indofarma Global Medika pada Masa Sekarang.....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Jumlah Pedagang Besar Farmasi per Provinsi Th. 2011	2
Gambar 2.1. Model Manajemen Strategis Komprehensif	7
Gambar 2.2. Gambar Lima Kekuatan Analisis Persaingan Industri Porter	22
Gambar 2.3. Diagram Analisis SWOT	28
Gambar 2.4. Kerangka Analitis Perumusan Strategi	29
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual.....	39
Gambar 4.1. Matrik IE.....	51
Gambar 4.2. Matrik Space	55
Gambar 5.1. Logo Lama.....	58
Gambar 5.2. Logo Baru	58
Gambar 5.3. Produk Etical (OGB)	58
Gambar 5.4. Herbal Medicines dan OTC (On The Counter)	59
Gambar 5.5. Alat Kesehatan : Blood Tranfusion set.....	59
Gambar 5.6. Vaksin, Serum dan Produk Cairan.....	60
Gambar 5.7. Matrik Strategi IE PT. Indofarma Global Medika	74
Gambar 5.8. Matriks Space PT. Indofarma Global Medika	75
Gambar 5.9. Matriks Swot PT. Indofarma Global Medika	77

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1	KOESIUNER PENELITIAN 89
LAMPIRAN 2	BAGAN STRUKTUR ORGANISASI PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER 92
LAMPIRAN 3	PERHITUNGAN RATING LINGKUNGAN EKSTERNAL PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA.....93
LAMPIRAN 4	PERHITUNGAN RATING LINGKUNGAN INTERNAL PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA96
LAMPIRAN 5	PERHITUNGAN LINGKUNGAN EKSTERNAL MATRIKS SPACE ANALISIS PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA99
LAMPIRAN 6	PERHITUNGAN LINGKUNGAN INTERNAL MATRIKS SPACE ANALISIS PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA101
LAMPIRAN 7	SALES PER SEGMENT PASAR 2013 DAN 2014 PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER ..103
LAMPIRAN 8	SALES PER SALESMAN PER RAYON 2013 DAN 2014 PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER.....104
LAMPIRAN 9	LABA RUGI KOMPREHENSIF PERIODE 2014 DAN ESTIMASI OKTOBER S.D DESEMBER 2014 PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER ..105
LAMPIRAN 10	REALISASI LABA RUGI 2012-2013 PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER.....107
LAMPIRAN 11	SALES PERFORMANCE KELOMPOK PRODUK DIVISI REGULER CABANG JEMBER108
LAMPIRAN 12	PERFORMANCE SALES TAHUN 2014-2015 PT. MERAPI UTAMA PHARMA109

LAMPIRAN 13	PROYEKSI PEROLEHAN INSTITUSI.....	110
LAMPIRAN 14	REALISASI DAN PROYEKSI INSTITUSI 2014	111



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada perkembangan perekonomian saat ini mengalami perkembangan yang sangat signifikan. Hal ini dapat memberikan semangat bagi bangsa Indonesia untuk meningkatkan pembangunan nasional Indonesia, terutama di bidang ekonomi, dengan di titik beratkan pada pembangunan bidang industri, seperti yang dikemukakan pada Tap MPR RI 1999 – 2004 Bab IV tentang Arah Kebijakan sub B Bidang Ekonomi No. 10, sebagai berikut:

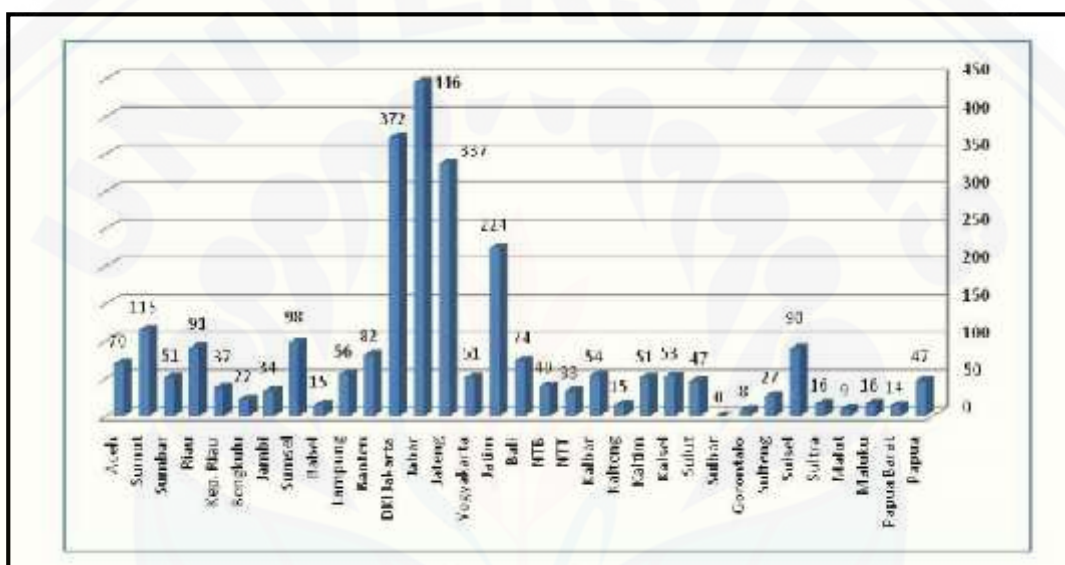
“Mengembangkan kebijakan industri, perdagangan, dan investasi dalam rangka meningkatkan daya saing global dengan membuka aksesibilitas yang sama terhadap kesempatan kerja dan berusaha bagi segenap rakyat dan seluruh daerah melalui keunggulan kompetitif terutama berbasis keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia dengan menghapus segala bentuk perlakuan diskriminasi dan hambatan”.

Pembangunan di bidang industri yang dimaksud adalah perusahaan-perusahaan farmasi yang mempunyai peran cukup besar dalam rangka memenuhi obat-obatan untuk kesehatan masyarakat luas (Harry, 2006:3). Kondisi industri farmasi nasional sekarang ini terasa sangat tertimpang dengan hanya 198 pabrik obat, jumlah distributornya/Pedagang besar farmasi (PBF) ada sebanyak 2.250, yang berarti 1 pabrik obat rata-rata berhadapan dengan 11 distributor, ditambah lagi distributor/Pedagang Besar Farmasi (PBF) berhadapan dengan 2,3 apotek (Adisasmito, 2008: 1-2). Berdasarkan regulasi pemerintah, setiap pabrik obat dalam mendistribusikan produk obatnya harus melalui Pedagang Besar Farmasi (PBF).

Peningkatan jumlah Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang sangat dramatis, selain karena rata-rata pabrik obat mendirikan Pedagang Besar Farmasi (PBF) sendiri, juga lebih dikarenakan regulasi pemerintah yang memungkinkan perusahaan-perusahaan yang tidak berbasis industri farmasi untuk mendirikan Pedagang Besar Farmasi (PBF). Jadi, meski jumlah pabrik obat tidak bertambah,

sebaliknya malah berkurang, namun jumlah Pedagang Besar Farmasi (PBF) terus meningkat (Adisasmito, 2008: 1-2).

Ketimpangan tersebut seperti sebuah piramid terbalik, dimana untuk mencapai *economic of scale* atau efisiensi, seharusnya jumlah distributor nasional lebih sedikit dibandingkan jumlah pabriknya. Kondisi ini pula yang justru menjadikan Pedagang Besar Farmasi (PBF) lokal, terutama yang tidak memiliki bentuk kerja sama, misalnya sebagai “distributor tunggal” atau “sub distributor”, tidak lagi mampu bersaing (Adisasmito, 2008: 1-2).



Gambar 1.1. Jumlah Pedagang Besar Farmasi per Provinsi Th. 2011.
[www. bisnifarmasi.wordpress.com](http://www.bisnifarmasi.wordpress.com)

Persaingan dalam industri farmasi sangat ketat, dimana perusahaan berlomba-lomba untuk menguasai pangsa pasar. Dalam menghadapi pangsa pasar diharapkan perusahaan memiliki konsep pemasaran untuk dapat menentukan strategi yang mengarahkan kepada sasaran pasar yang sebenarnya. Manajemen pemasaran strategis merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, yaitu sebuah sistem yang dirancang untuk membantu menciptakan, mengubah atau mempertahankan sebuah strategi bisnis dan menciptakan visi strategis. Sebuah visi akan memberikan arahan dan tujuan bagi strategi dan kegiatan yang bersifat sementara serta dapat menginspirasi mereka yang ada dalam organisasi dengan memberikan sebuah tujuan yang sepadan dan membanggakan (Aaker, 2013:13). Selain menciptakan visi, misi juga penting bagi perusahaan dalam membangun

strategi perusahaan. Misi perusahaan adalah pernyataan yang luas dan kekal mengenai niat suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 2013:23). Visi dan misi perusahaan merupakan dasar perusahaan dalam menyiapkan konsep strategi.

Perusahaan distribusi obat harus menyiapkan konsep strategi untuk menghadapi kompetisi. Konsep strategi berkembang mulai dari sekadar alat untuk mencapai tujuan kemudian berkembang menjadi alat keunggulan bersaing dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respons terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal (Rangkuti, 2009:13). Oleh karena itu, dipilihlah analisis SWOT sebagai alat formulasi strategi.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2009:21). Strategi perusahaan digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing. Pada Penelitian yang dilakukan oleh Sovia Nora (2009) dalam tesisnya yang berjudul analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada PT. SANGHIANG PERKASA (KALBE NUTRITIONALS) Medan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui analisis SWOT dan strategi dalam meningkatkan daya saing. Adapun perbedaan dari penelitian oleh Sovia Nora (2009) dengan penelitian ini yaitu variabel-variabel dan indikator-indikatornya mencerminkan adanya fokus permasalahan yang berbeda dari masing-masing penelitian tersebut termasuk adanya perbedaan landasan teori yang digunakan. Penelitian ini lebih tajam mengkaji strategi pemasaran di PT. Indofarma Global Medika secara komprehensif dengan menggunakan konsep dan landasan teori yang fokus pada industri distributor obat.

PT. Indofarma Global Medika merupakan salah satu anak perusahaan dari industri farmasi PT. Indofarma, Tbk. PT. Indofarma Global Medika memiliki 33 cabang, salah satu cabangnya berada di kabupaten Jember. PT. Indofarma Global Medika cabang jember berdiri pada bulan Juni 2013. Pada tahun ke-2 PT. Indofarma Global Medika cabang Jember menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan, sampai bulan September 2014 untuk produk indofarma OGB meningkat 72,45% atau 3.748.292.000 dibandingkan pada tahun 2013 yang hanya 1.032.667.000. Pencapaian ini di bandingkan dengan perusahaan lainnya yang sama produk penjualannya masih sangat jauh.

Hal ini membuktikan bahwa tingkat persaingan dalam sektor distribusi obat merupakan pembahasan yang menarik di dunia industri farmasi. Dengan kondisi seperti itu, tentunya analisis persaingan menjadi menarik untuk diketahui. Hal ini karena perbedaan struktur pasar yang terjadi akan mempengaruhi persaingan yang terjadi dalam industri tersebut (Claessen dan Leaven, 2004:563-584). Semakin tingginya tingkat persaingan, akan menyebabkan pelanggan menghadapi lebih banyak alternatif produk, harga dan kualitas yang bervariasi, sehingga pelanggan akan selalu mencari nilai yang dianggap paling tinggi dari beberapa produk.

Tema ini menjadi sangat menarik untuk mengkaji perilaku persaingan yang sebenarnya dalam industri farmasi, terutama dibidang distributor obat dikarenakan industri ini semakin bertambah tahun semakin tinggi tingkat persaingannya. Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah yang harus diteliti mengenai “alternatif strategi bauran pemasaran pada PT. Indofarma Global Medika cabang Jember”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Kekuatan dan kelemahan apa yang dimiliki oleh PT. Indofarma Global Medika untuk meningkatkan pemasaran ?
2. Peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh PT. Indofarma Global Medika untuk meningkatkan pemasaran ?
3. Dimana posisi PT. Indofarma Global Medika dalam Matriks IE, Matriks Space dan Matriks SWOT ?
4. Bagaimanakah alternatif strategi terhadap pemasaran PT. Indofarma Global Medika untuk meningkatkan penjualan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Indofarma Global Medika untuk meningkatkan pemasaran.
2. Untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Indofarma Global Medika untuk meningkatkan pemasaran.
3. Untuk mengetahui posisi PT. Indofarma Global Medika dalam Matriks IE, Matriks Space, dan Matriks SWOT.
4. Untuk mengetahui alternatif strategi pemasaran terhadap penjualan PT. Indofarma Global Medika cabang Jember.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan
Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang di berikan untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang lebih baik di masa yang akan datang.
2. Bagi Akademisi
Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang Manajemen Pemasaran yang dapat ditindaklanjuti.
3. Bagi Peneliti
Diharapkan penelitian ini dapat menambah pengetahuan serta mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan Analisis Pesaing Pasar.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Strategis

Menurut David (2009:18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun kedepan, karenanya berorientasi ke masa yang akan datang.

2.1.2 Manajemen Strategis

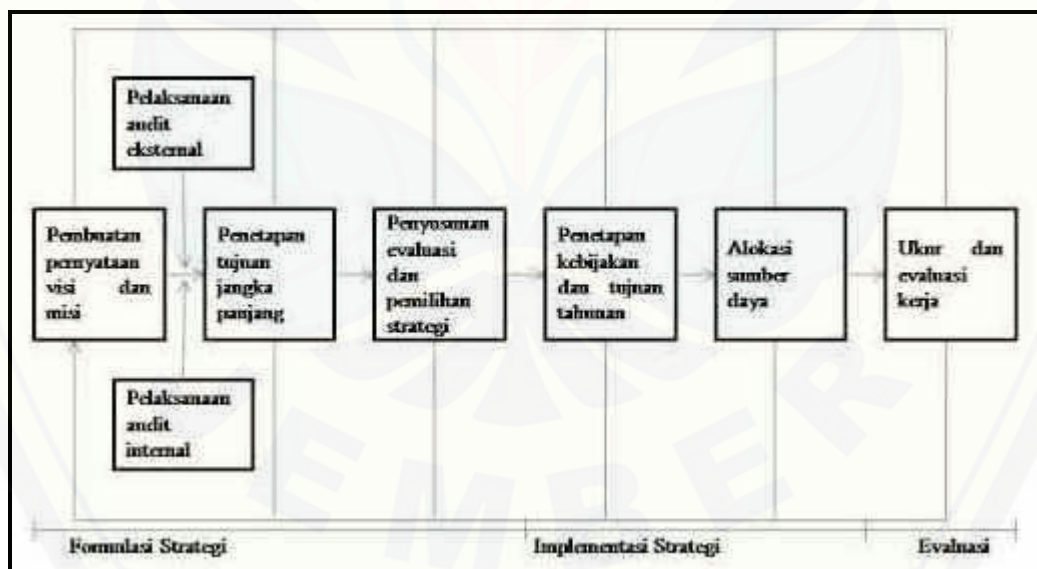
Menurut Pearce dan Robinson (2013:3) Manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. David (2009: 5) mengartikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Manfaat Manajemen Strategi menurut Perce dan Robinson (2013:11) yaitu sebagai berikut:

- a. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. Manajer akan mendorong perhatian bawahannya kepada kegiatan perencanaan sehingga dapat membantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengetahui kebutuhan akan manajemen strategis.
- b. Keputusan strategi berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok mampu menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak dan prediksi yang didasarkan pada sudut

- pandang khusus dari anggota-anggota kelompok untuk meningkatkan proses penyaringan pilihan.
- Keterlibatan karyawan didalam formulasi strategi akan dapat meningkatkan produktivitas sehingga akan meningkatkan motivasi mereka.
 - Kesenjangan dan tumpang tindihnya aktivitas antara individu dan kelompok akan dapat di antisipasi karena ada penjelasan perbedaan dalam perannya.
 - Resistensi terhadap perubahan akan berkurang. Meskipun peserta dalam perumusan strategi tidak lebih senang dengan keputusan yang mereka ambil sendiri dibandingkan dengan keputusan yang diambil secara otoriter, kesadaran itu lebih besar terhadap parameter yang membatasi pilihan yang tersedia sehingga membuat mereka lebih menerima keputusan tersebut.

Formulasi strategi mengarahkan para eksekutif dalam mendefinisikan di mana perusahaan mereka berada, tujuan akhir yang ingin dicapai, dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut (Perce dan Robinson, 2013:21). Menurut David (2009: 21) menjelaskan bahwa sebuah Model Manajemen Strategis Komprehensif dilihat seperti pada Gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1. Model Manajemen Strategis Komprehensif David (2009: 21)

Menurut David (2009: 21) dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases*, hal pertama yang perlu diperhatikan dalam perencanaan strategis adalah melihat kembali visi dan misi organisasi. Hal ini dilakukan jika

organisasi telah berdiri dan telah memiliki visi dan misi yang jelas. Namun jika organisasi masih baru berdiri dan belum memiliki visi dan misi, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah membangun visi dan misi organisasi.

Visi merupakan cita-cita tertinggi atau tujuan utama yang menggambarkan kondisi dan gambaran masa depan secara luas, tidak spesifik, dan tidak mendetail dari suatu organisasi atau perusahaan yang belum tampak sekarang tetapi merupakan konsep yang dapat dibaca oleh setiap anggota atau bagian dari perusahaan tersebut. Sedangkan misi adalah pendeskripsian keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan dari tujuan strategis untuk mewujudkan visi organisasi untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau perusahaan.

Setelah menyusun visi dan misi yang sesuai, maka tahap yang harus dilakukan selanjutnya adalah analisis situasi. Analisis situasi terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal merupakan suatu proses dalam menentukan faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan internal merupakan proses dimana perencanaan strategi mengkaji segala sesuatu yang dimiliki perusahaan seperti sumber daya, keterampilan, keuangan, dll yang dapat menentukan kelemahan maupun kekuatan dari perusahaan.

Dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal, maka suatu organisasi akan mengetahui dimana letak posisi mereka. Dari hasil analisis tersebut dapat menetapkan tujuan jangka panjang atau *long term objective* merupakan hasil yang ingin dicapai suatu organisasi setelah melaksanakan strategi tertentu dalam kurun waktu tertentu, biasanya lima tahun.

Dari hasil analisis situasi organisasi akan didapatkan juga letak posisi organisasi, sehingga dari sini dapat ditentukan strategi apa yang akan dipilih oleh organisasi untuk menjalankan roda organisasinya. Penentuan strategi ini pastinya juga harus diselaraskan dengan tujuan jangka panjang organisasi agar tetap berada dalam koridor visi dan misi organisasi yang telah ditentukan di awal.

Strategi-strategi ini kemudian akan diimplementasikan melalui tahapan implementasi manajemen strategis. Mengimplementasikan strategi berarti

memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang dirumuskan ke dalam tindakan. Tahap ini sering dikatakan sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis. Implementasi strategi memerlukan pribadi yang disiplin, berkomitmen dan bersedia untuk berkorban. Implementasi strategi merupakan sebuah seni daripada ilmu, dimana akan sukses tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Keterampilan interpersonal sangat penting untuk mencapai keberhasilan dari implementasi strategi. Pelaksanaan strategi akan sangat berpengaruh pada semua karyawan dan manajer dalam organisasi tersebut. Tantangan dalam implementasi strategi ini adalah untuk merangsang manajer dan seluruh karyawan di organisasi tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Hasil dari implementasi strategi adalah kenyataan atau realita pencapaian yang telah diraih oleh sebuah organisasi. Untuk mengetahui apakah pencapaian organisasi telah sesuai dengan visi, misi, maupun tujuan yang telah disusun sebelumnya, maka perlu dilakukan evaluasi strategik. Selain untuk membandingkan pencapaian yang telah dicapai oleh organisasi dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya, evaluasi juga berguna untuk sebagai pembelajaran baik untuk organisasi tersebut, maupun organisasi lain apabila seluruh target yang ditentukan dapat dicapai.

Implementasi yang dilakukan dalam manajemen strategik masih bersifat global dan belum dapat dilaksanakan secara langsung. Oleh karena itu perlu adanya pengoperasionalan perencanaan strategis. Pengoperasionalan ini lebih umum disebut sebagai perencanaan operasional.

2.2. Alternatif Strategi

Ada beberapa alternatif strategi dalam menentukan strategi yang tepat sesuai dengan pertimbangan hasil analisis yang telah dilakukan. Menurut David (2009:252) ada empat jenis alternatif strategi yaitu:

1. Strategi integrasi vertikal (*Vertical integration strategies*)

Forward Integration, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*, merupakan tiga macam strategi yang termasuk dalam kelompok Strategi

Integrasi. Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Penjelasan dari ketiga strategi dipaparkan berikut ini:

a. *Forward Integration Strategy.*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

b. *Backward Integration Strategy.*

Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

c. *Horizontal Integration Strategy.*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

2. Strategi intensif (*Intensive strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (market penetration), Pengembangan Pasar (market development), dan Pengembangan Produk (product development) adalah tiga strategi yang dikelompokkan kedalam strategi intensif. Disebut dengan demikian karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini:

a. *Market Penetration Strategy.*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

b. *Market Development Strategy.*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

c. *Product Development Strategy.*

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki atau menengembangkan produk yang sudah ada.

3. Strategi diversifikasi (*Diversification strategies*)

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan yaitu:

a. *Concentric Diversification Strategy.*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau decline.

b. *Horizontal Diversifikasi Strategy.*

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Tujuan dari strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung

produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru pada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

c. *Conglomerate Dicersification Strategy*.

Strategi dengan menambahkan produk yang tidak saling berhubungan dengan disebut *Conglomerate Difersifikasi*. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, adan peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

4. Strategi bertahan (*Devensive strategies*)

Terdiri atas empat strategi yaitu:

a. *Joint Venture Strategy*.

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni di mana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

b. *Retrenchment Strategy*.

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai *turn around* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar sales ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan.

c. *Divestiture Strategy*.

Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divestiture*. Strategi *divestiture* sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

d. *Liquidation Strategy*.

Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation*. Strategi *liquidation* merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

2.3 Marketing Mix

Menurut Kotler (2002:12), bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Singh (2012:1) menyatakan bahwa bauran pemasaran adalah kombinasi dari variabel keputusan pemasaran yang berbeda yang digunakan oleh perusahaan untuk memasarkan barang dan jasa. Setelah mengidentifikasi pasar dan mengumpulkan informasi, langkah berikutnya adalah memprogram pasar dengan merencanakan strategi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan tantangan dari pesaing. Kombinasi optimal dari semua variabel yang mempengaruhi pemasaran sehingga perusahaan dapat mewujudkan tujuan misalnya keuntungan, volume penjualan, pangsa pasar, dan laba atas investasi. Dengan demikian strategi bauran pemasaran terdiri dari empat unsur yaitu *Product* (produk), *Price* (harga), *Promotion* (promosi), *Place* (tempat).

2.3.1 Produk

Kebijakan mengenai produk atau jasa meliputi jumlah barang/jasa yang akan ditawarkan perusahaan, pelayanan khusus yang ditawarkan perusahaan guna mendukung penjualan barang dan jasa, dan bentuk barang ataupun jasa yang ditawarkan. Produk merupakan elemen yang paling penting, sebab dengan inilah

perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Namun keputusan itu tidak berdiri sebab produk/ jasa sangat erat hubungannya dengan target market yang dipilih. Sedangkan sifat dari produk/ jasa tersebut adalah sebagai berikut (Yazid, 2001:27) :

1. Tidak berwujud

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud, karena tidak bisa dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium, sebelum ada transaksi pembelian.

2. Tidak dapat dipisahkan

Suatu produk jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, apakah sumber itu merupakan orang atau benda. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel tidak akan bisa terlepas dari bangunan hotel tersebut.

3. Berubah – ubah

Bidang jasa sesungguhnya sangat mudah berubah-ubah, sebab jasa ini sangat tergantung kepada siapa yang menyajikan, kapan disajikan dan dimana disajikan. Misalnya jasa yang diberikan oleh sebuah hotel berbintang satu akan berbeda dengan jasa yang diberikan oleh hotel berbintang tiga.

4. Daya tahan

Jasa tidak dapat disimpan. Seorang pelanggan yang telah memesan sebuah kamar hotel akan dikenakan biaya sewa, walaupun pelanggan tersebut tidak menempati kamar yang ia sewa.

2.3.2 Harga (*Price*)

Harga produk tergantung pada unsur-unsur yang berbeda dan sering mengalami perubahan terus-menerus sehingga harga bersifat dinamis. Faktor penting dalam penetapan harga adalah biaya produk, strategi pemasaran dan biaya yang terkait dengan distribusi, serta biaya iklan atau jenis variasi harga di pasar memutuskan. Namun jika ada perubahan dalam semua variabel maka umumnya harga produk dapat berbeda-beda (Singh, 2012:3). Harga adalah jumlah yang harus dibayar oleh pelanggan untuk suatu produk (Singh, 2012:5).

Dalam berbagai situasi tertentu, konsumen melakukan penilaian atau menghitung-hitung apa yang akan mereka peroleh sebagai balasan dari apa yang

mereka berikan. Dengan demikian harga merupakan pembatas untuk sejumlah nilai yang akan diberikan oleh suatu produk (barang atau jasa) dengan sejumlah biaya yang dikaitkan dengan penggunaan produk tersebut. Disamping itu, beberapa biaya non moneter yang mungkin diperhitungkan konsumen ketika menggunakan suatu jasa (Yazid, 2001:216), yaitu :

a. Waktu

Waktu merupakan komoditas utama bagi seseorang yang menawarkan jasa dengan pelayanan. Mereka akan memperhitungkan biaya terhadap waktu yang digunakan dalam mencari suatu jasa karena waktu yang terbuang itu sebenarnya dapat digunakan untuk keperluan lain.

b. Upaya-upaya yang bersifat fisik

Biaya untuk melakukan upaya-upaya yang bersifat fisik yang diperlukan untuk memperoleh sejumlah jasa.

c. Biaya-biaya sensor

Biaya-biaya ini bisa saja dikenakan sehubungan dengan adanya kebisingan, bau yang tidak sedap, aliran udara yang tidak lancar, terlalu panas ruangnya, tempat duduk yang tidak nyaman, dan lingkungan yang terkesan jorok bahkan rasa yang tidak menyenangkan .

d. Biaya-biaya psikologis

Biaya-biaya ini kadang-kadang dikenakan untuk penggunaan suatu jasa tertentu, seperti upaya yang bersifat mental (fisik), perasaan adanya ketimpangan atau ketidakadilan, bahkan rasa takut.

2.3.3 Saluran Distribusi (*Place*)

Tempat umumnya disebut sebagai saluran distribusi, termasuk fasilitas pergudangan, moda transportasi dan pengendalian persediaan manajemen. Tempat adalah suatu mekanisme barang dan jasa yang dipindahkan dari penyedia layanan dan produsen kepada konsumen. Distribusi memiliki pengaruh yang besar pada profitabilitas perusahaan sehingga perusahaan harus memiliki rantai pasokan dan rencana manajemen logistik yang baik untuk distribusi (Singh, 2012:3).

Proses yang terlibat dalam mentransfer produk dari produsen ke konsumen dikenal sebagai distribusi fisik. Keputusan terkait dengan tempat (Singh, 2012:5), yaitu :

- a. Retail. Pengecer akan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan. Beberapa produk (barang atau jasa) dengan berbagai merek, seringkali dipromosikan oleh pengecer.
- b. Grosir. Pedagang sering memotong harga produk dibandingkan dengan pedagang eceran. Oleh karena itu pelanggan umumnya puas untuk membeli produk dari mereka.
- c. Internet. Umumnya pelanggan membeli produk secara online dengan menggunakan situs web seperti Facebook, eBay, dan lain-lain. Manfaat utama dari internet adalah bahwa produk mencapai populasi yang luas secara cepat dengan biaya yang rendah.
- d. Penjualan langsung. Pemasaran dilaksanakan tanpa distributor atau perantara. Dalam hal promosi itu berarti perusahaan pemasaran memiliki komunikasi langsung dengan pelanggan.
- e. WOM (*word of mouth*) adalah Pemasaran dari mulut ke mulut. Pesan yang disampaikan oleh individu ke kelompok sebayanya, karena individu tersebut merasa puas, sehingga pasar itu benar-benar efektif.
- f. *Multi channel* sangat berguna dalam memiliki pangsa pasar untuk produk yang berbeda dan layanan, karena produsen atau penyedia mereka menggunakan saluran distribusi yang berbeda. Misalnya, cincin berlian dapat dibeli langsung dari Gold smith, baik di telepon, atau internet.

2.3.4 Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah salah satu elemen yang paling kuat dalam bauran pemasaran. Kegiatan promosi dimaksudkan untuk berkomunikasi dan membujuk target pasar untuk membeli produk perusahaan (Singh, 2012:3,5). Ada beberapa cara menyebarkan informasi ini, antara lain periklanan (*advertising*), penjualan pribadi (*Personal Selling*), Promosi penjualan (*Sales Promotion*) dan Publisitas (*Publicit*).

- a) Periklanan (*Advertising*): Merupakan alat utama bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumennya. Periklanan ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi, ataupun dalam bentuk poster – poster yang dipasang di pinggir jalan atau tempat – tempat yang strategis (Singh, 2012:5).
- b) Penjualan Pribadi (*Personal Selling*): Merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan calon konsumennya. Dengan kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumennya itu. Yang termasuk dalam personal selling adalah: *door to door selling*, *mail order*, *telephone selling*, dan *direct selling* (www.pearsoned.ca).
- c) Promosi Penjualan (*Sales Promotion*): Merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkan sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen (Singh, 2012:5,6).
- d) Publisitas (*Publicity*): Membangun hubungan baik dengan publik perusahaan dengan mendapatkan publisitas yang menguntungkan, membangun yang baik "citra perusahaan," dan penanganan (www.pearsoned.ca).

2.4 Penilaian Eksternal

2.4.1 Audit Eksternal

Menurut David (2009:120) tujuan audit eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif.

a) Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi (David, 2009 : 124).

b) Kekuatan sosial, budaya, demografis dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, berorientasi laba dan nirlaba dalam semua industri telah dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan variable sosial, budaya, demografi, dan lingkungan (David, 2009 : 127).

c) Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintah, dan hukum, karenanya dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar (David, 2009 : 131).

d) Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi merepresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan dan posisi kompetitif organisasi (David, 2009 : 136).

e) Kekuatan kompetitif

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Identifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang berkompetisi dalam industri yang berbeda (David, 2009 : 138).

Tujuh karakteristik mendeskripsikan perusahaan yang paling kompetitif (David, 2009 : 140):

1. Pangsa pasar penting; pangsa sebesar 90 persen tidak sepenting pangsa sebesar 91 persen, dan tidak ada yang lebih berbahaya dari penurunan menjadi 89 persen.
2. Memahami dan ingat dengan persis di bisnis apa anda bergerak.
3. Entah ada masalah atau tidak, perbaiki jalan terus-jadikan lebih baik lagi tidak hanya produknya, tetapi keseluruhan perusahaan, jika perlu.

4. Berinovasi atau tergerus, khususnya khususnya dalam bisnis yang digerakkan teknologi, tidak ada yang lebih melemahkan selain keberhasilan.
5. Akuisisi sangat penting untuk pertumbuhan; pembelian yang paling berhasil adalah dalam ceruk yang menambahkan teknologi atau pasar yang terkait.
6. Orang bisa membuat perbedaan.
7. Kualitas tidak tergantikan dan tak ada ancaman yang lebih besar dibandingkan kalah bersaing ditingkat global.

Ada 3 hal yang penting dalam kekuatan kompetitif (David, 2009 : 140), yaitu :

a. Program-program Inteligen Kompetitif

Inteligen kompetitif sebagaimana didefinisikan oleh *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) adalah sebuah proses yang sistematis dan etis untuk mengumpulkan serta menganalisis informasi mengenai aktivitas pesaing dan tren bisnis umum untuk mencapai tujuan bisnis sendiri. Perusahaan membutuhkan program intelijen kompetitif yang efektif. Tiga misi utama program intelijen kompetitif adalah:

1. Menyediakan pemahaman umum mengenai suatu industri dan para pesaingnya.
2. Mengidentifikasi di area mana saja pesaing lemah dan menilai dampak aksi strategis terhadap pesaing.
3. Mengidentifikasi gerakan yang mungkin akan diambil oleh pesaing yang akan membahayakan posisi perubahan di pasar.

b. Kerja Sama Antar Pesaing

Agar kerja sama antar pesaing sukses, kedua perusahaan harus menyumbangkan sesuatu yang berbeda, seperti teknologi, distribusi, riset dasar, atau kapasitas produksi. Akan tetapi, resiko terbesarnya adalah bahwa transfer ketrampilan atau teknologi penting yang tanpa sengaja mungkin terjadi ditingkat organisasi.

c. Kebersamaan Pasar dan Kesamaan Sumber Daya

Kebersamaan pasar dapat didefinisikan sebagai jumlah dan signifikansi pasar di mana sebuah perusahaan bersaing. Kemiripan sumber daya adalah sejauh mana jenis dan besarnya sumber daya internal sebuah perusahaan dibandingkan dengan yang dimiliki pesaing.

2.4.2 Analisa Kompetitif : Model Lima Kekuatan Porter

Analisis Kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Persaingan antarperusahaan sejenis sangatlah tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka. Menurut Porter (2008 : 3-16), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan:

a) Hambatan pendatang baru

Porter (2008) menyatakan pendatang baru untuk sebuah industri membawa kapasitas baru dan harapan baru untuk mendapatkan pangsa pasar yang memberikan tekanan pada harga, biaya dan rasio investasi yang diperlukan untuk berkompetisi. Tekanan pendatang baru memberikan tekanan pada potensi profit suatu industri. Jika hambatan masuk sangat rendah dan pendatang baru mengharapkan sedikit balasan dari kompetitor yang ada, jika hambatan masuk tinggi dan profitabilitas industry sedang.

Hambatan masuk antara lain Skala penawaran dari sisi ekonomi, hal ini berkembang sewaktu perusahaan yang memproduksi produk untuk skala besar mendapatkan biaya per unit rendah karena dapat memecah biaya tetap lebih dari satu unit. Selanjutnya, sisi permintaan dengan skala keuntungan, hal ini seringkali disebut dengan efek jaringan, hal ini terjadi dalam industri jika dimana keinginan pembeli untuk membayar produk yang dihasilkan perusahaan meningkat seiring dengan jumlah pembeli yang juga berlangganan di perusahaan. Faktor lain yang mempengaruhi adalah biaya peralihan yang dikeluarkan oleh pelanggan, jika biaya peralihan kecil maka hambatan untuk pendatang baru semakin kecil.

b) Daya Tawar Pembeli

Porter (2008) berpendapat bahwa kekuatan pembeli, pelanggan yang kuat dapat memberi tekanan untuk menurunkan harga, menuntut kualitas atau layanan yang lebih baik dan biasanya mengadu domba industri satu sama lain. Pembeli mempunyai daya tawar jika ada beberapa pembeli yang membeli barang dalam jumlah banyak dari satu perusahaan, produk yang dihasilkan tidak terstandarisasi atau tidak terdeferensiasi, pembeli mendapatkan harga pindah yang murah, pembeli dapat mengancam untuk memproduksi sendiri produk mereka jika pemasok mendapatkan untung yang terlalu banyak.

c) Daya Tawar Pemasok

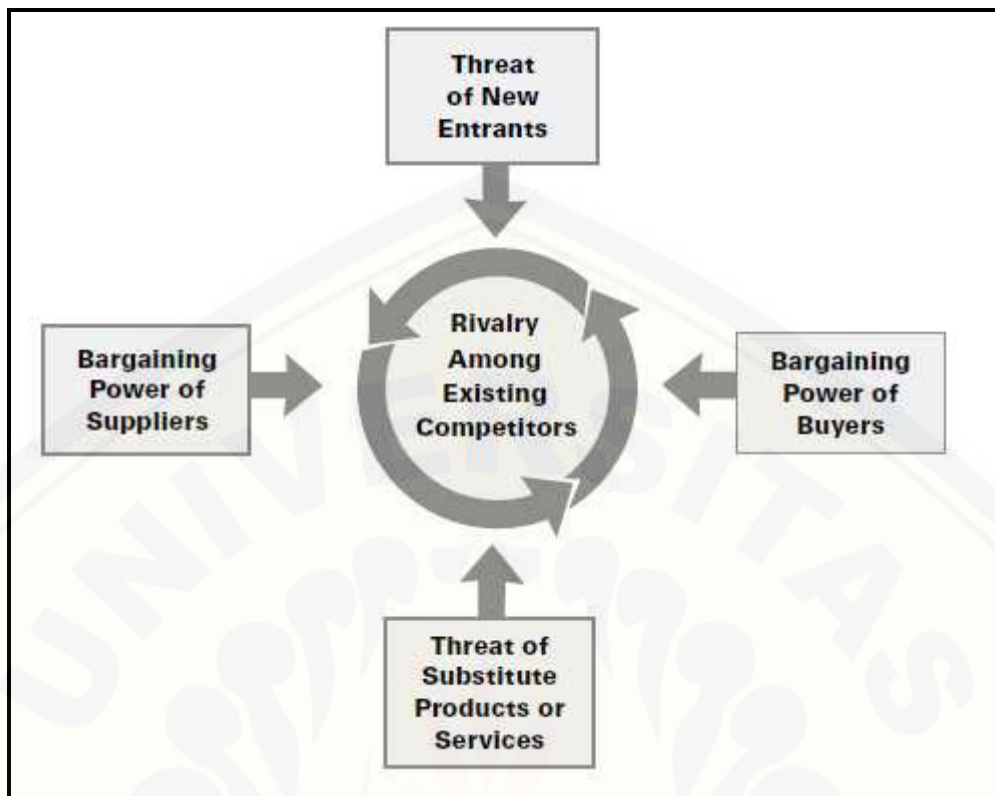
Porter (2008) menyimpulkan bahwa kekuatan pemasok adalah salah satu faktor strategi yang harus diperhitungkan, pemasok yang kuat dapat memberikan harga yang mereka inginkan, harga tersebut dalam menjadi lebih tinggi, pemasok dapat membatasi kualitas atau layanan, atau pergeseran biaya terhadap peserta industry. Pemasok dapat menghambat keuntungan suatu industri.

d) Ancaman produk substitusi

Porter (2008) menyimpulkan bahwa produk substitusi mempunyai fungsi yang sama seperti produk yang dihasilkan oleh industri dengan maksud lain. Produk substitusi selalu ada dan mudah dilihat karena berbeda dengan produk yang dihasilkan industry tersebut. Sewaktu ancaman produk substitusi tinggi, keuntungan industri menurun. Produk pengganti membatasi keuntungan industry dengan menempatkan harga yang lebih murah. Jika industry tidak membedakan diri dengan produk substitusi maka akan mengancam keuntungan, bahkan potensi pertumbuhan perusahaan.

e) Kompetitor

Dalam penelitiannya, Porter (2008) mengungkapkan, adanya persaingan dengan competitor tetap membuat banyak bentuk, termasuk diskon, adanya produk baru dan kampanye iklan, serta layanan yang lebih baik. Dengan persaingan yang tinggi membatasi keuntungan suatu industry. Derajat kompetisi yang berpotensi menurunkan profit berdasarkan intensitas kompetisi antar perusahaan dan basis dimana perusahaan berkompetisi.



**Gambar 2.2 Gambar Lima Kekuatan Analisis Persaingan Industri Porter
(Porter, 2008 : 4)**

Porter (2008) menyatakan bahwa dengan adanya lima faktor kekuatan di atas, maka perusahaan dapat mengukur profitabilitasnya dan strategi yang harus digunakan untuk menghadapi persaingan industri. Dengan menentukan faktor yang lebih dominan dari kelima faktor di atas, maka perusahaan dapat mengukur kemampuan ekonomi dan teknisnya.

2.5 Penilaian Internal

Untuk melakukan audit internal dibutuhkan usaha pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan. Faktor-faktor keberhasilan mencakup kekuatan maupun kelemahan. Kegagalan untuk menyadari dan memahami hubungan antar area fungsional bisnis dapat menghambat manajemen strategis, dan jumlah produk atau jasa yang ditawarkan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan milik pemerintah dan nirlaba secara tradisional tidak memberikan penekanan yang cukup pada

hubungan pada fungsi bisnis.

Penilaian internal menurut David (2009 : 174-229), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis dan tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area. Kekuatan/kelemahan internal digabungkan dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

2.5.1 Audit Internal

Proses menjalankan audit internal memberikan banyak peluang untuk pihak yang berpartisipasi guna memahami bagaimana pekerjaan, departemen, dan divisi mereka merupakan bagian dari perusahaan secara keseluruhan. Untuk melakukan audit internal dibutuhkan usaha pengumpulan, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan.

Menjalankan audit internal membutuhkan pengumpulan, asimilasi dan evaluasi informasi tentang operasi perusahaan serta faktor-faktor penentu keberhasilannya terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi dan diprioritaskan. Melalui keterlibatan dalam menjalankan audit manajemen strategi internal, manajer dari departemen dan divisi yang berbeda dalam perusahaan dapat ikut serta memahami sifat dan pengaruh dari area fungsional bisnis lainnya dalam perusahaan. Pengetahuan hubungan tersebut sangat penting untuk penetapan tujuan dan strategi yang efektif.

a) Fungsional Bisnis

Dilihat dari fungsional Bisnis, faktor internal dalam analisis kompetensiterdiri dari faktor manajemen, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan pemasaran.

b) Fungsi Manajemen

a. Perencanaan merupakan tahapan proses manajemen yang digunakan dalam memformulasi implementasi strategi dari perusahaan. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan perusahaan yang

- mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan tujuan.
- b. Pengorganisasian merupakan bagian dari implementasi strategi dari perusahaan yang mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas.
 - c. Pemberian Motivasi merupakan bagian dari implementasi strategi dari perusahaan yang melibatkan usaha yang diarahkan dalam membentuk perilaku manusia yang antara lain berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, dan sebagainya.
 - d. Pengelolaan Staf merupakan bagian dari implementasi strategi perusahaan yang dipusatkan pada manajemen staf atau SDM. Aktivitas penempatan staf memainkan peran penting dalam upaya penerapan strategi, dan karena oleh karena itu seorang manajer sumber daya manusia terlibat secara lebih aktif dalam manajemen strategis. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam area penempatan staf merupakan hal yang penting. Manajer sumber daya manusia menjadi semakin terlibat dan berperan aktif di dalam perumusan dan penerapan strategi.
 - e. Pengendalian merupakan aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil actual konsisten dengan hasil yang telah direncanakan dan aktivitasnya merupakan bagian dari evaluasi strategi perusahaan. Pengendalian dapat dilaksanakan dengan melaksanakan kontrol kualitas, control penjualan, control persediaan dan sebagainya.

c) Fungsi Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Fungsi dasar pemasaran yang dapat membantu penyusunan strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari pemasaran adalah analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.

d) Fungsi Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai satu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Menurut James Van Horne bahwa fungsi tersebut terdiri atas tiga keputusan yaitu :

1. Keputusan investasi (*investment decision*)
2. Keputusan pendanaan (*financing decision*).
3. Keputusan deviden (*dividend decision*).
4. Analisis ratio keuangan adalah metode yang paling banyak digunakan untuk organisasi berorientasi laba maupun nirlaba menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area investasi, pendanaan, dan deviden sehingga rasio keuangan dapat memberikan tanda-tanda kekuatan dan kelemahan aktifitas fungsi manajemen, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan sistim informasi.

e) Fungsi Produksi/Operasi

Menurut Robert Schroeder dalam David (2009 : 174-229) menyatakan bahwa manajemen produksi terdiri dari lima area keputusan atau fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja, dan kualitas. Tugas utama manajer produksi adalah mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistim yang akan menghasilkan jumlah produk/jasa yang dibutuhkan sesuai dengan kualitas tertentu, harga yang sudah ditentukan, dan waktu yang sudah ditetapkan.

f) Penelitian dan Pengembangan

Kekuatan dan kelemahan litbang memiliki peran penting dalam formulasi dan implementasi strategi, sehingga perusahaan harus terus menerus mengembangkan produk baru dan memperbaiki produknya karena perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus produk yang semakin pendek, dan meningkatkan persaingan domestic dan asing. Banyak perusahaan menggunakan pendekatan litbang internal untuk mengembangkan produk baru. Pengembangan produksi baru mendahului kompetitor. Meningkatkan mutu produk.

g) Sistem Informasi Manajemen (*Management Information System/SIM*)

Informasi merupakan fondasi dari semua organisasi untuk menghubungkan semua fungsi bisnis menjadi satu dan menyediakan bahan untuk mendukung semua keputusan manajerial. Karena organisasi semakin kompleks, terdesentralisasi, dan tersebar secara global, fungsi sistem informasi semakin penting peranannya. SIM menerima bahan mentah dari evaluasi internal dan eksternal dari suatu organisasi. Kegunaan SIM untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial dan untuk membangun kompetensi yang unik dalam bidang lain.

Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Dengan demikian, sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, mengodekan, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga mampu menjawab berbagai pertanyaan operasi dan strategi. Manfaat dari sistem informasi yang efektif meliputi pemahaman yang lebih baik mengenai fungsi-fungsi bisnis, komunikasi yang lebih bagus, pengambilan keputusan yang lebih berdasar, analisis persoalan yang lebih baik dan pengendalian yang lebih efektif.

2.6 Analisis dan Tahap Perencanaan Strategi

Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan, perwakilan dari departemen dan divisi dalam perusahaan harus diikutsertakan dalam proses ini yang telah merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi serta audit eksternal dan internal. Partisipasi mereka (partisipan) memberi peluang terbaik bagi manajer dan karyawan untuk memperoleh pemahaman tentang apa yang perusahaan lakukan dan mengapa dilakukan serta untuk berkomitmen dalam membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Perce dan Robinson, 2013:21).

2.6.1 Analisis SWOT

Teori Analisis SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang dilakukan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari, S adalah *Strenght* atau Kekuatan, W adalah *Weakness* atau Kelemahan, O adalah *Oppurtunity* atau Kesempatan, dan T adalah *Threat* atau Ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh, program kerja (Zimmerer, 2002:42).

1. Analisis kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan suatu kelebihan khusus yang berasal dari perusahaan dan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di dalam suatu industri, dan akan mendukung perkembangan usaha. Kekuatan mengamati sumber dana, citra, kepemimpinan pasar, hubungan dengan konsumen ataupun pemasok-pemasok dan lain-lain .

2. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah hal-hal dari dalam perusahaan yang dapat menghambat perkembangan usaha, misalnya kekurangan sumber daya, keahlian, kemampuan manajemen, fasilitas sumber dana dan lain-lain.

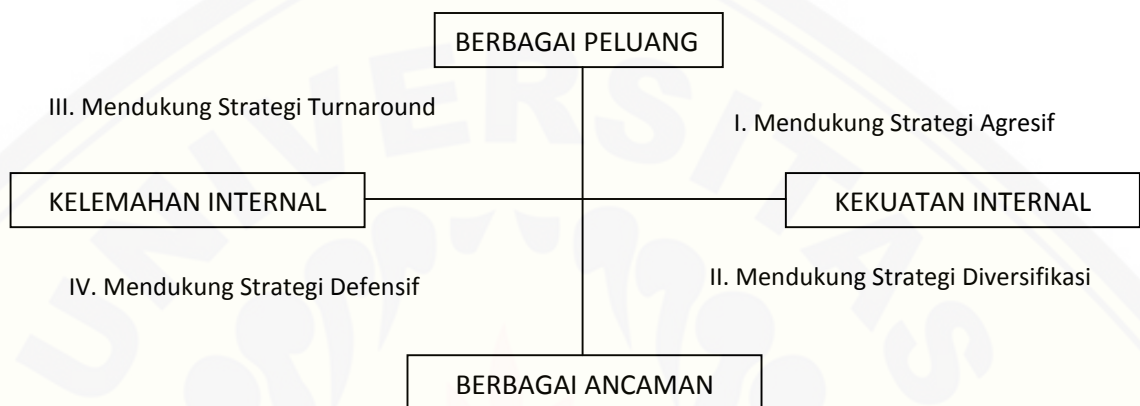
3. Analisis Peluang (*Opportunities*)

Peluang merupakan situasi yang baik dari lingkungan perusahaan yang dapat memberikan keuntungan pada perusahaan. Peluang merupakan identitas pasar tertentu, kondisi persaingan, kondisi permintaan di masa mendatang, regulasi, perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan dengan konsumen atau dengan pemasok yang memberikan peluang kepada pengusaha.

4. Analisis Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi yang diharapkan dilingkungan perusahaan yang dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Ancaman ini dapat berupa masuknya saingan baru, lambatnya pertumbuhan pasar, naiknya bargaining power dari konsumen atau pemasok, perubahan teknologi ataupun regulasi yang dapat memberikan ancaman terhadap keberhasilan (Zimmerer, 2002:42).

Menurut Rangkuti (2009 : 20), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Diagram analisis SWOT :



Gambar 2.3 **Diagram Analisis SWOT**

(Rangkuti, 2009 : 20)

KUADRAN 1 : ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

KUADRAN II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

KUADRAN III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

KUADRAN IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Analisis SWOT merupakan singkatan dari kata *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), *Threats* (ancaman) yang mendasari perencanaan strategi. Tahap analisis ini adalah tahap yang paling kritis dalam tahap analisis lingkungan dan tahap ini pula perusahaan mencoba mengidentifikasi peluang-peluang pokok yang nampaknya ada di lingkungan perusahaan serta ancaman yang mungkin berakibat buruk bagi perusahaan. Selain itu dicari juga berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan yang akan mempengaruhi strategi dan pelaksanaannya.

2.6.2 Tahap Perencanaan Strategis

Menurut David (2009:324) cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut tahap pelaksanaan matriks matriks tersebut:

<u>Tahap 1: Tahap Input</u>					
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Profil Kompetitif (CPM)	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)			
<u>Tahap 2: Tahap Pencocokan</u>					
Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)	Matriks Strategis Evaluasi (SPACE)	Posisi dan Tindakan Consulting Group (BCG)	Matriks Boston Consulting Group (BCG)	Matriks Internal-Eksternal (IE)	Matriks Strategi Besar
<u>Tahap 3: Tahap Keputusan</u>					
Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)					

Gambar. 2.4 **Kerangka Analitis Perumusan Strategi**
David, (2009:324)

I. Tahap Input

a. Menentukan faktor strategi Eksternal perusahaan

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE)

Langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis eksternal adalah penyusunan **Matriks Evaluasi Faktor Eksternal** (EFE Matrix). Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE), digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data dan informasi aspek eksternal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya kekuatan ekonomi, kekuatan sosila, budaya, demografis, lingkungan, kekuatan politik, pemerintah dan hukum, kekuatan teknologi, kekutan kompetitif.

b. Menentukan faktor strategi Internal perusahaan

Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE)

Langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal adalah penyusunan **Matriks Evaluasi Faktor Internal** (IFE Matrix). Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE), digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, produksi dan operasi.

c. Matrik Profil Kompetitif

Matriks profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Data dan informasi yang dapat digali yaitu pengenalan nama, pelayanan, tingkat hunian, segmentasi pasar, pangsa pasar, pengalaman di bisnis ini, kekuatan keuangan, lokasi, dan penyediaan fasilitas (Rangkuti, 2006:79).

II. Tahap Pencocokan

a. **Matriks IE**

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi

kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi (David, 2009: 345).

b. Matriks Space

Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif (David, 2009: 332). Menurut David (2009:334-335), arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi, yaitu :

1. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, intergrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih.
2. Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.
3. Kuadran defensif berarti organisasi harus berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah penciutan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait.
4. Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif yaitu strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

c. Matriks SWOT

Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan kekuatan dan

kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2009:83). Menurut David (2006: 327) matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, berikut penjelasannya :

1. **Strategi SO** (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal.
2. **Strategi WO** (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. **Strategi ST** (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.
4. **Strategi WT** (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, pengurangan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

III. Tahap Pengambilan Keputusan

Menentukan strategi yang akan dipakai oleh perusahaan. Berdasarkan analisis SWOT yang diolah dengan data yang ada maka dapat diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran keberapa dan selanjutnya menentukan strategi apa yang akan digunakan oleh perusahaan. Setelah perusahaan mengetahui hasil analisis SWOT, maka perusahaan dapat menentukan strategi pemasarannya. Akan menyerang para pesaingnya atau mempertahankan diri terhadap para pesaingnya.

BAB 3

KERANGKA BERPIKIR DAN KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka konsep merupakan suatu kristalisasi dari kumpulan teori dan pandangan para pakar serta pandangan peneliti yang memberikan jawaban, gambaran serta ulasan terhadap berbagai masalah dari suatu fenomena yang diangkat dari suatu penelitian. Kerangka konsep sering disebut sebagai kerangka pemikiran yang biasanya dikaitkan dengan istilah konstruksi teori (*theoretical construct*).

Setiap perusahaan memiliki tujuan, secara umum tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba dan mempertahankan perusahaannya dengan berbagai cara antara lain dengan meningkatkan penjualan. Untuk meningkatkan penjualan, PT. Indofarma Global Medika memerlukan strategi pemasaran agar mampu bersaing dengan distributor lainnya. Strategi pemasaran yang didasarkan atas analisis SWOT dan bauran pemasaran diharapkan dapat meningkatkan nilai penjualan di PT. Indofarma Global Medika. Adapun Pembahasan hasil penelitian terdahulu dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran untuk memperjelas kerangka berpikir penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Wuliyadi (1996) bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi pemasaran PT. Rajawali Nusindo Semarang. Untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang PT. Rajawali Nusindo Semarang dalam pemasaran obat ethical. Merusmuskan pengembangan strategi pemasaran PT. Rajawali Nusindo Semarang dalam upaya meningkatkan pangsa pasar obat ethical. Data diolah dan dianalisis dengan analisis SWOT (*Strengths, Weaknessess, Opportunities, dan Threats*), ETOP, SAP serta untuk menetapkan formulasi strategi perusahaan yang lengkap dengan alat analisis statistik yaitu teknik analisis regresi dengan menggunakan model $Y = f(X_1, X_2, X_3)$. Hasil analisa menunjukkan bahwa ETOP dan SAP PT. Rajawali Nusindo Semarang berada pada posisi dengan tanda I (*Invesment*) yang berarti PT. Rajawali masih banyak mempunyai alternatif pengembangan perusahaan. Hasil

Analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi persaingan strategi perusahaan atas produk yang elememnya terdiri dari pengembangan produk/ jumlah variasi produk dan pangsa pasar masih kalah unggul dibandingkan dengan pesaing. Disamping itu variable outlet dan delivery juga masih kalah unggul dibandingkan dengan pesaing. Disamping itu variable outlet dan delivery juga masih kalah unggul bila dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan variabel harga dan promosi (elemen kunjungan detailer, simposium / seminar para dokter dan pelatihan wiraniaga) masih unggul dibandingkan dengan pesaing. Hasil regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas (Variasi produk, variabel kunjungan detailer, variabel jumlah outlet) secara signifikan masing-masing mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikatnya (Volume penjualan obat ethical).

Indriana Widiowati (1999) dalam tesisnya membahas tentang strategi pemasaran produk obat di PBF PT. Kimia Farma Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, untuk mengetahui peluang dan ancaman, untuk mengetahui posisi perusahaan melalui analisis SWOT , dan untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat. Data diolah dan dianalisis dengan analisis SWOT. Hasil faktor eksternal PBF PT. Kimia Farma cabang yogyakarta yaitu persaingan yang ketat, dan diikuti dengan perang promosi dari banyaknya launching produk-rodruk baru. Sedangkan faktor internalnya pelayanan yang masih dirasakan kurang, dan kontinuitas serta kelengkapan barang yang belum optimal (barang sering kosong). Hasil analisis SWOT berada pada posisi kelompok usaha spekulatif dengan posisi persaingan yang kuat, pilihan strategi yang di terapkan adalah strategi investasi/strategi pertumbuhan, alternatif strategi pemsaran yang bisa dianjurkan adalah pengembangan pasar melakukan penyerangan pada daerah yang kurang kompetitif dan meningkatkan mutu pelayanan.

Barokah Sri Utami (2004) dalam tesisnya yang berjudul analisis pengaruh strategi distribusi terhadap kinerja pemasaran studi kasus distribusi produk farmasi PT. Phapros (Tbk) di Semarang). Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kekuasaan yang dimiliki PT. Rajawali Nusindo terhadap efektivitas saluran distribusi, menganalisis pengaruh kemitraan antara distributor

dan apotek terhadap efektivitas saluran distribusi, menganalisis pengaruh kewirausahaan dari manajemen apotek terhadap efektivitas saluran distribusi, menganalisis pengaruh efektivitas saluran distribusi terhadap kinerja pemasaran apotek. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM, jumlah sampel sebanyak 225. Hasil penelitian adalah kekuasaan, kemitraan, kewirausahaan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, dan efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Sovia Nora (2009) dalam tesisnya yang berjudul analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada PT. SANGHIANG PERKASA (KALBE NUTRITIONALS) Medan. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui analisis SWOT dan strategi dalam meningkatkan daya saing. Hasil penelitian ini adalah penerapan analisa SWOT sudah berjalan dengan baik tapi belum maksimal dalam meningkatkan volume penjualan.

Dari semua penelitian di atas, penelitian ini lebih mengacu pada penelitian oleh Sovia Nora (2009) karena memiliki persamaan penelitian yang menggunakan analisis SWOT. Adapun perbedaan dari penelitian oleh Sovia Nora (2009) dengan penelitian ini yaitu variabel-variabel dan indikator-indikatornya mencerminkan adanya fokus permasalahan yang berbeda dari masing-masing penelitian tersebut termasuk adanya perbedaan landasan teori yang digunakan. Penelitian ini lebih tajam mengkaji strategi pemasaran di PT. Indofarma Global Medika secara komprehensif dengan menggunakan konsep dan landasan teori yang fokus pada industri distributor obat.

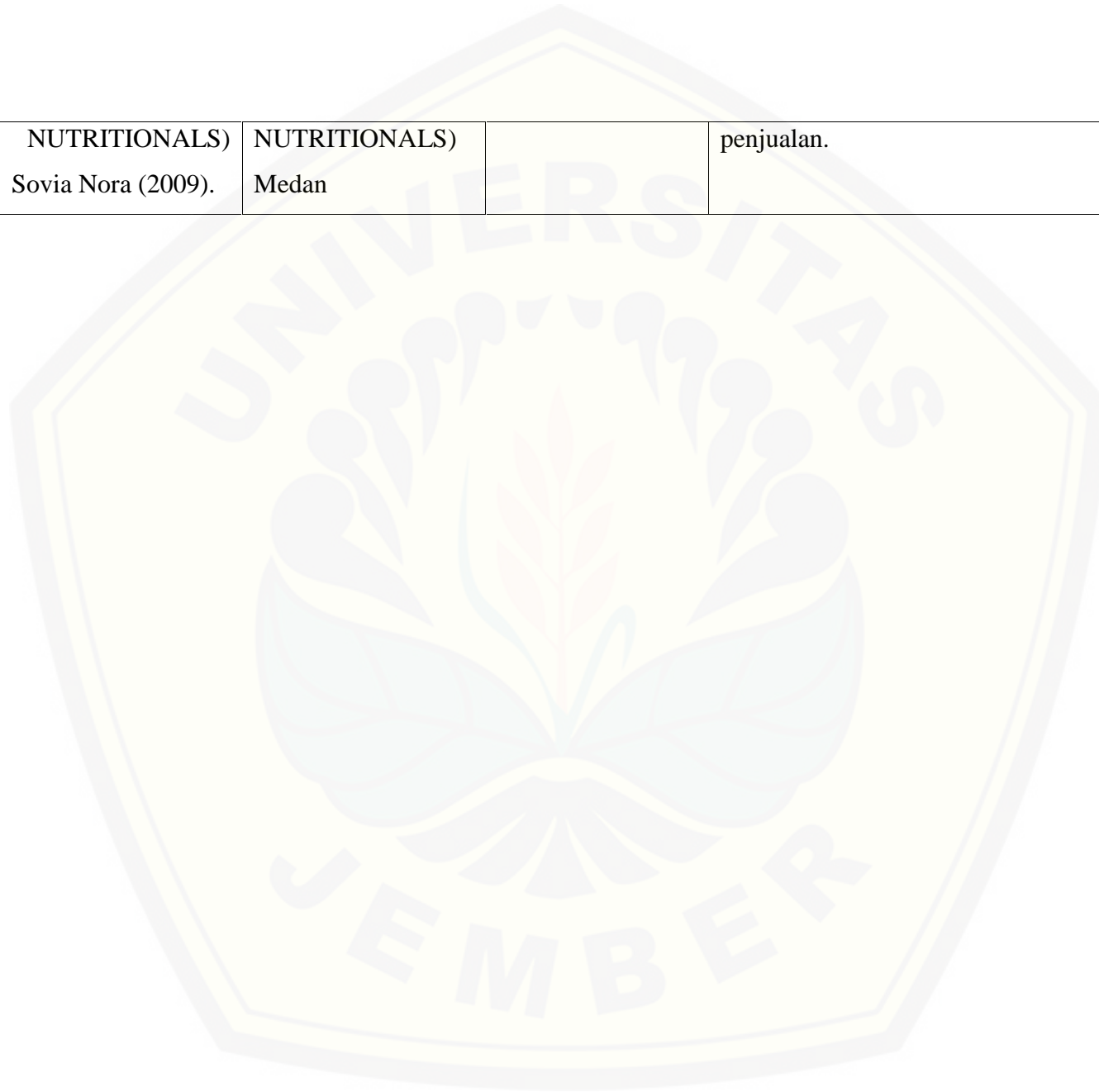
Tabel. 3.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Objek Peneliti	Metode Pengumpulan Data	Hasil dan kesimpulan
1.	Analisis Strategi Pemasaran Produk Obat Ethical PT. Phapros Studi Kasus Di PT. Rajawali Nusindo Semarang (Wuliyadi, 1996)	PT. Rajawali Nusindo Semarang	Analisis SWOT, ETOP, SAP serta untuk menetapkan formulasi strategi perusahaan yang lengkap dengan alat analisis statistik yaitu teknik analisis regresi dengan menggunakan model $Y = f(X_1, X_2, X_3)$.	<ul style="list-style-type: none"> • ETOP dan SAP PT. Rajawali Nusindo Semarang berada pada posisi dengan tanda I (<i>Investment</i>). • Analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi persaingan strategi perusahaan atas produk yang elememnya terdiri dari pengembangan produk/ jumlah variasi produk dan pangsa pasar masih kalah unggul dibandingkan dengan pesaing. Disamping itu variable outlet dan delivery juga masih kalah unggul dibandingkan dengan pesaing. Disamping itu variable outlet dan delivery juga masih kalah unggul bila dibandingkan dengan pesaing. Sedangkan variabel harga dan promosi

				<p>(elemen kunjungan detailer, simposium / seminar para dokter dan pelatihan wiraniaga) masih unggul dibandingkan dengan pesaing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas (Variasi produk, variabel kunjungan detailer, variabel jumlah outelt) secara signifikan masing-masing mempunyai pengaruh positif terhadap variabel terikatnya (Volume penjualan obat ethical).
2.	Strategi pemasaran produk obat di PBF PT. Kimia Farma Yogyakarta. Oleh Indriana Widiowati (1999).	PBF PT. Kimia Farma cabang yogyakarta	Analisis SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil faktor eksternal PBF PT. Kimia Farma cabang yogyakarta yaitu persaingan yang ketat, dan diikuti dengan perang promosi dari banyaknya launching produk-rodruk baru. Sedangkan faktor internalnya pelayanan yang masih dirasakan kurang, dan kontinuitas serta kelengkapan barang yang belum optimal (barang sering

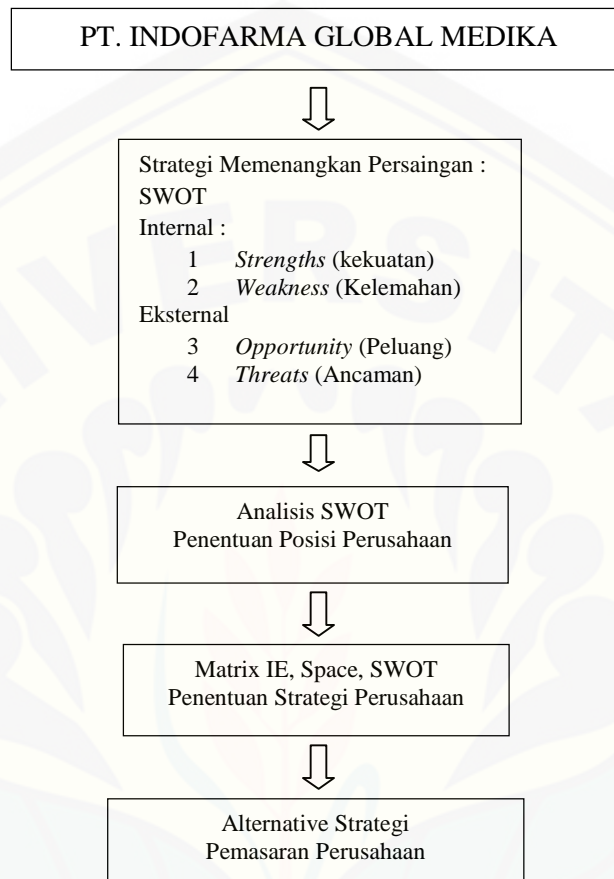
				<p>kosong).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis SWOT berada pada posisi kelompok usaha spekulatif dengan posisi persaingan yang kuat, pilihan strategi yang di terapkan adalah strategi investasi/strategi pertumbuhan, alternatif strategi pemasaran yang bisa dianjurkan adalah pengembangan pasar melakukan penyerangan pada daerah yang kurang kompetitif dan meningkatkan mutu pelayanan.
3.	Analisis pengaruh strategi distribusi terhadap kinerja pemasaran studi kasus distribusi produk farmasi PT. Phapros (Tbk) di Semarang). Oleh Barokah Sri Utami (2004).	PT. Phapros (Tbk) di Semarang).	SEM	Hasil penelitian adalah kekuasaan, kemitraan, kewirausahaan berpengaruh positif terhadap efektivitas saluran distribusi, dan efektivitas saluran distribusi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
4.	Analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada PT. SANGHIANG PERKASA	PT. SANGHIANG PERKASA (KALBE	Analisa SWOT	Hasil penelitian ini adalah penerapan analisa SWOT sudah berjalan dengan baik tapi belum maksimal dalam meningkatkan volume

	(KALBE NUTRITIONALS) Medan. Oleh Sovia Nora (2009).	NUTRITIONALS) Medan	penjualan.
--	--	------------------------	------------



3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual memberikan petunjuk di dalam merumuskan masalah penelitian. Berikut adalah kerangka konseptual dari penelitian ini :



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan Kerangka Konseptual pada Gambar 3.1 dijelaskan sebagai berikut :

- a. Analisis faktor strategi perusahaan perlu dilakukan untuk mampu cepat tanggap terhadap berbagai macam perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan yaitu kondisi internal dan eksternal perusahaan meliputi : kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman
- b. Untuk menganalisis hal tersebut digunakan analisis SWOT agar dapat menentukan posisi perusahaan dengan cara memadukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman

- c. Setelah penentuan posisi perusahaan dilakukan, kemudian menentukan strategi perusahaan dengan cara membuat matrix yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yang dikombinasikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan
- d. Kemudian faktor strategis perusahaan yang telah diidentifikasi disusun dalam matriks IE, Space dan SWOT untuk menentukan alternatif strategi pada PT. Indofarma Global Medika.



BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Menurut tingkat eksplanasinya penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menjelaskan berbagai kondisi dan situasi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana suatu perusahaan jasa manage strategi pemasaran yang tepat untuk menghasilkan suatu strategi yang cocok untuk perusahaan tersebut sesuai dengan fenomena dunia bisnis yang terus berubah.

Menurut Simora (2004:107) dalam bukunya riset pemasaran; riset deskriptif adalah riset yang bertujuan untuk mendeskripsikan sesuatu, umumnya karakteristik atau fungsi pasar, sedangkan menurut Nazir (2003:54) riset deskriptif adalah untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Dengan kata lain riset deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat dahulu, sekarang, dan yang akan datang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

4.2 Jenis dan Sumber Data

Menurut Sekaran dalam Simora (2004:219) data adalah informasi mentah (raw information) yang tersedia, yang diperoleh melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan database sekunder.

4.2.1 Data Primer

Amirullah (2013:116) mengartikan data primer sebagai data yang secara khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Sumber data primer adalah objek yang diteliti yaitu responden dalam penelitian ini adalah

Customer dan pesaing PT. Indofarma Global Medika cabang Jember. Data primer dalam penelitian ini meliputi jawaban responden melalui kuisioner serta data-data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan *Customer* dan pesaing PT. Indofarma Global Medika cabang Jember.

4.2.2 Data Sekunder

Amirullah (2013:116) mengartikan data sekunder adalah data yang dikumpulkan tidak hanya untuk keperluan suatu riset tertentu saja. Sumber data sekunder seperti buku, jurnal dan website yang dapat dipercaya, data ini digunakan sebagai referensi dan pemilihan variabel penelitian dari penelitian-penelitian terdahulu.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survei yaitu riset yang dalam pengumpulan data primer melakukan tanya-jawab dengan responden untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Oleh karena itu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara, Teknik pengumpulan data primer dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden atau pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian dan menyiapkan daftar pertanyaan, alat tulis serta buku catatan.
2. Kuesioner, Sejumlah pertanyaan formal secara tertulis yang ditujukan untuk memperoleh informasi dari responden.

4.4 Populasi dan Sampel Penelitian

4.4.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan objek yang diteliti, yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah pimpinan, pesaing dan konsumen PT. Indofarma Global Medika secara umum.

4.4.2 Sampel Penelitian

Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan

karakteristik penelitian yang diperlukan (Sugiyono, 2011:120). Kriteria sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang sama dan jenis penjualan obat yang sama dengan perusahaan salah satunya obat generik agar memberi informasi tentang hambatan dan peluang yang dialami dalam memasarkan produknya obat.
2. Pimpinan perusahaan sebagai informan, untuk mengetahui seluk beluk tentang perusahaan, untuk memperluas pasar, pasar mana yang akan dituju.
3. Customer sebagai informan, untuk mengetahui apa saja yang berpengaruh terhadap penjualan obat, juga memberikan informasi tentang hambatan dan peluang.

Sampel yang dipilih, sebagai berikut :

1. PT. Merapi Utama,
Merupakan pesaing dari PT. Indofarma Global Medika, perusahaan tersebut menjual obat generik dari PT. Medikon Prima Lab., dan PT. Daya Muda Agung. Perusahaan yang sudah lama berdiri di Jember.
2. PT. Kimia Farma Trading
Merupakan pesaing sekaligus *customer* dari PT. Indofarma Global Medika , perusahaan tersebut menjual obat generik dari PT. Kimia Farma, dan PT. Indofarma. Pada tahun 2015, perusahaan tersebut baru dibuka cabangnya di jember.
3. PT. Farmahusada
Merupakan *customer* dari PT. Indofarma Global Medika dan merupakan salah satu PBF (Pedagang Besar Farmasi) yang ada di jember. PBF ini dipilih dikarenakan *continue* dalam order obat-obatan.
4. Dinkes Kab Jember
Merupakan *customer* dari PT. Indofarma Global Medika. Pada tahun 2014 pencapaian sales hanya 64,02% dari target.
5. Rs. Soebandi
Merupakan salah satu rumah sakit yang terbesar di jember dan merupakan customer dari PT. Indofarma Global Medika.

6. Apt. Dewinta

Merupakan *customer* dari segmen apotek yang pengambilannya paling besar.

4.5 Variabel Penelitian

4.5.1 Identifikasi Variabel

Berdasarkan kerangka konseptual, ada beberapa variabel teridentifikasi yang menyangkut faktor internal dan faktor eksternal. Untuk dapat melakukan analisis terhadap variabel-variabel tersebut diperlukan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, yang dipengaruhi oleh kebijakan internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh perusahaan.

4.5.2 Definisi Operasional

Definisi variabel dimaksudkan untuk mengetahui variabel apa saja yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

1) *Strength* (Kekuatan)

Strength (Kekuatan) adalah faktor-faktor internal positif yang berperan terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan organisasi (Zimmerer, 2002:42). Definisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki faktor-faktor yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Faktor-Faktor ini harus benar diketahui oleh perusahaan.

- a) Persepsi responden terhadap produk. Produk adalah variasi obat yang ditawarkan oleh PT. Indofarma Global Medika seperti: obat generik, cairan infus, obat branded.
- b) Persepsi responden terhadap harga. Harga adalah satuan nilai yang ditawarkan seperti: harga program special, harga khusus untuk outlet dengan pengambilan banyak.
- c) Persepsi responden terhadap saluran distribusi (place). Hal ini berhubungan dengan waktu pengiriman yaitu ketepatan serta kecepatan dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan/dibutuhkan.

- d) Sumber daya manusia. Adanya kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kepuasan konsumen. Kemampuan itu tercipta berkat kerja sama seluruh karyawan.
 - e) Persepsi responden terhadap hubungan kerja. Dalam hal untuk meningkatkan target perusahaan bekerjasama dengan pihak dinkes kesehatan, rumah sakit dan PBF (Pedangan Besar Farmasi).
 - f) *Leader* obat generik. Obat generik merupakan salah satu produk farmasi yang kompetitif karena memiliki keunggulan harga lebih murah 2 – 8 kali harga obat paten/merek dagang pertamanya dan memiliki kualitas yang sama dengan obat merek dagang pertamanya. Hal tersebut menjadi peluang bisnis yang kompetitif sehingga mampu memiliki daya saing strategis dan dapat meningkatkan kemampuan laba.
- 2) *Weakness* (Kelemahan)

Weakness (Kelemahan) adalah faktor-faktor internal negative yang merintang kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan (Zimmerer, 2002:42). *Weakness* (Kelemahan) dari sebuah perusahaan hendaknya dapat diminimalisir, karena bila kelemahan ini lebih dominan dari kekuatan maka perusahaan tidak akan survive dalam persaingan bisnis.

- a) Persepsi responden terhadap promosi. Promosi adalah penawaran yang menarik yang diberikan kepada outlet seperti: diskon dan promo khusus. Adanya perang diskon antara distributor obat. Semakin banyaknya pesaing antar distributor obat dalam menetapkan diskon terhadap masing-masing outlet. Dimana perusahaan saya mengalami kalah diskon dibandingkan dengan distributor lainnya.
- b) Kurangnya produk yang ada. Hal ini dikarenakan stok kosong dari pemasok.
- c) Sumber daya manusia. Adanya pengelolaan staf yang baik. Hal ini dimonitoring untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kepuasan konsumen.

3) *Opportunity* (Peluang)

Opportunity (Peluang) adalah opsi-opsi eksternal positif yang dapat dimanfaatkan oleh suatu bisnis untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuannya (Zimmerer, 2002:42).

- a) Persepsi responden terhadap perkembangan teknologi informasi. Perkembangan teknologi informasi yang dapat membantu operasional perusahaan misalnya semua salesman dilengkapi dengan M-force.
- b) Persepsi responden terhadap budaya bisnis antar perusahaan saingan. Dalam bisnis perusahaan saingan saling membantu.
- c) Memperluas tempat pemasaran. Dengan meningkatnya target, ini akan menjadi peluang bagi perusahaan untuk memperluas tempat pemasaran.
- d) Mempertahankan *brand* atau *image*. Ini bertujuan untuk memposisikan keunggulan perusahaan dan memperkenalkan kepada pelanggan.

4) *Threats* (Ancaman)

Threats (Ancaman) adalah kekuatan-kekuatan luar negatif yang merintang kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, cita-cita dan tujuan (Zimmerer, 2002:42).

- a) Persepsi responden terhadap tingkat pertumbuhan perusahaan. Tingkat pertumbuhan perusahaan adalah jumlah perusahaan distributor obat yang berdiri yang dapat menjadi pesaing dari PT. Indofarma Global Medika.
- b) Persepsi responden terhadap kebijakan perusahaan. Kebijakan perusahaan adalah sebuah peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan pemasok.

4.6 Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *likert* dimana subjek diminta untuk menjawab pada skala lima atau tujuh titik (Amirullah, 2013 :133). Dalam penelitian ini, rentang skala yang digunakan untuk mengukur adalah 1 (satu) sampai 5 (lima).

Untuk keperluan analisis kuantitatif faktor internal, maka jawaban diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju = skor 5
- b. Setuju = skor 4
- c. Tidak Tahu = skor 3
- d. Tidak Setuju = skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju = skor 1

Untuk keperluan analisis kuantitatif faktor eksternal, maka jawaban diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Penting = skor 5
- b. Penting = skor 4
- c. Cukup Penting = skor 3
- d. Tidak Penting = skor 2
- e. Sangat Tidak Penting = skor 1

4.7 Uji Instrumen Data

- a) Penyebaran angket (kuesioner), yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner terstruktur.
- b) Teknik Delphi (*Delphi Techniques*), yaitu wawancara yang berulang-ulang dengan para pemimpin perusahaan sampai konsensus tercapai. Dalam metode ini, kuesioner disampaikan 2-3 kali putaran kepada para responden penelitian, tetapi mereka tidak harus berada di tempat yang sama dan pendapat sebagian besar dapat diwakili oleh nilai rata-ratanya (Peters dan Ameijde, 2003: 163).
- c) Dokumentasi adalah metode pengumpulan data secara dokumen dilakukan untuk menelusuri dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian ini.

4.8 Metode Analisis Data

4.8.1 Menentukan Matrik IFAS (*Internal Strategic Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Strategic Analysis Summary*)

Untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat, penelitian ini menggunakan analisis dengan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan perusahaan dari berbagai aspek, sehingga dapat diketahui yang sebenarnya dan dapat menentukan alternatif strategi pemasaran yang diterapkan. Data tersebut digolongkan pada faktor yang menunjang perkembangan perusahaan sebagai kekuatan dan faktor yang menghambat sebagai kelemahan.

Untuk data analisis eksternal ada beberapa aspek eksternal, yaitu data-data yang diambil dari berbagai lingkungan yang dapat mempengaruhi perkembangan. Data eksternal tersebut digolongkan pada faktor yang menjadi peluang dan faktor yang menjadi ancaman perkembangan perusahaan.

b. Menentukan bobot. Pada tahap ini akan dilakukan pembobotan oleh responden, besarnya bobot menunjukkan strategis indikator variabel penentu terhadap keberhasilan PT. Indofarma Global Medika. Variabel ini diberi bobot dengan angka dari 0.01 (kurang mempengaruhi) sampai dengan 0.99 (sangat mempengaruhi) sehingga jumlah bobot semua variabel adalah 1.00 (satu) atau 100 persen. Pemberian bobot merupakan penilaian oleh sample tentang tingkat kepentingan terhadap variabel-variabel dari faktor-faktor internal pemasaran dan tentang tingkat kepentingan terhadap variabel-variabel dari faktor-faktor eksternal.

c. Menentukan nilai (rating) dari setiap faktor sukses kunci. Responden akan menilai setiap faktor sukses kunci dengan menggunakan skala likert lima tingkat, yaitu memberikan respon terhadap setiap pernyataan dengan memilih salah satu dari 4 pilihan yang bersifat berjenjang seperti yang terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Skala Penilaian

Skala	Internal	Eksternal
4	Kekuatan Sangat Kuat	Responsnya Sangat Bagus
3	Kekuatan Kuat	Responsnya Diatas Rata-rata
2	Kelemahan Lemah	Responsnya Rata-rata
1	Kelemahan Sangat Lemah	Responsnya Dibawah Rata-rata

Sumber : David (2009:158;230)

- d. Menentukan nilai total. Tahap selanjutnya adalah menentukan nilai total dengan cara menjumlah seluruh nilai sebagai hasil dari perkalian antara nilai bobot dan rating untuk faktor strategis eksternal dan internal seperti pada Tabel 4.2 dan Tabel 4.3.

Tabel 4.2
Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber : Rangkuti (2006: 24-24)

Tabel 4.3
External Factor Analysis Summary (EFAS)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber : Rangkuti (2006: 24-24)

- e. Menentukan strategi perusahaan. Nilai total masing-masing faktor strategi baik internal maupun eksternal kemudian diposisikan pada matrik faktor strategis eksternal dan internal untuk merumuskan strategi pemasaran yang memadai untuk diterapkan pada PT. Indofarma Global Medika.

Langkah-langkah yang diambil setelah data penelitian diperoleh adalah:

- 1) Tahap pertama responden diminta untuk mengisi kuesioner untuk mengidentifikasi variabel internal dan eksternal yang dianggap mempengaruhi operasional PT. Indofarma Global Medika.

- 2) Kuesioner pada tahap pertama yang sudah diisi oleh responden diklasifikasikan dan masing-masing indikator disusun berdasarkan variabel yang dijawab oleh responden.
- 3) Indikator variabel yang sudah diklasifikasikan itu diminta persetujuannya dari pihak manajemen bahwa indikator tersebut dianggap signifikan mempengaruhi PT. Indofarma Global Medika.
- 4) Berdasarkan hasil persetujuan manajemen atas hasil klasifikasi tiap-tiap indikator variabel, maka dibuat kuesioner tahap kedua untuk diisi kembali oleh responden.
- 5) Pengisian kuesioner tahap kedua, responden diminta untuk memberi bobot dan rating masing-masing indikator variabel.
- 6) Bobot dan rating dari responden dikalikan untuk mendapat hasil akhir dari masing-masing tabel.
- 7) Memasukkan nilai total ke dalam matrik IE untuk mengetahui posisi bisnis PT. Indofarma Global Medika untuk menentukan strategi pemasaran. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci. Total nilai Faktor Strategis Internal digambarkan pada sumbu X dan total nilai Faktor Strategis Eksternal digambarkan pada sumbu Y. Pada sumbu X matriks IE, total nilai Faktor Strategis Internal yang diberi bobot 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap rata-rata, dan nilai 3,0 sampai 4,00 kuat. Begitu pula pada sumbu Y, total nilai Faktor Strategis Eksternal yang diberi bobot 1,00 sampai 1,99 rendah, 2,0 sampai 2,99 menengah, dan 3,00 sampai 4,00 tinggi.

		SKOR TOTAL IFAS		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
S K O R T O T A L I F A S	Tinggi 3,0-4,0	4,0	3,0	2,0
	Sedang 2,0-2,99	3,0	2,0	1,0
	Rendah 1,0-1,99	2,0	1,0	
	1,0			

Gambar 4.1 Matrik IE

David (2009 : 344)

Pada Gambar 4.1 tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

- Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*), yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, 5), dan pertumbuhan dengan upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*), (sel 4) yaitu Strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*), (sel 3, 6, 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Secara detail tindakan dan kesembilan sel strategi tersebut dapat dijelaskan seperti pada bagian berikut ini :

1) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, *asset*, profit, atau kombinasi dan ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, rnembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan

cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum tercapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan. Menurut David (2006: 303), Sel I II dan IV termasuk dalam Devisi “Tumbuh dan Kembangkan (*Grow and Develop*)” dan strategi yang paling cocok adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), atau integratif (integrasi ke belakang, ke depan, dan horisontal).

2) Strategi Pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Terdapat dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Apabila perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, perusahaan tersebut dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya eksternal. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, perusahaan tersebut dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, atau eksternal melalui akuisisi.

3) Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Untuk mencapai pertumbuhan dapat dilakukan konsentrasi melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Supaya dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan harus melakukan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk.

Keuntungan dari Integrasi Vertikal yaitu dapat menurunkan biaya serta meningkatkan koordinasi dan kontrol.

4) Konsentrasi melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal merupakan suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Apabila perusahaan berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik diproduksi maupun pemasaran. Sedangkan, jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Kondisi perusahaan yang berada dalam posisi ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2 + 2 = 5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukan sendiri-sendiri.

6) Diversifikasi konglomerat (Sel 8)

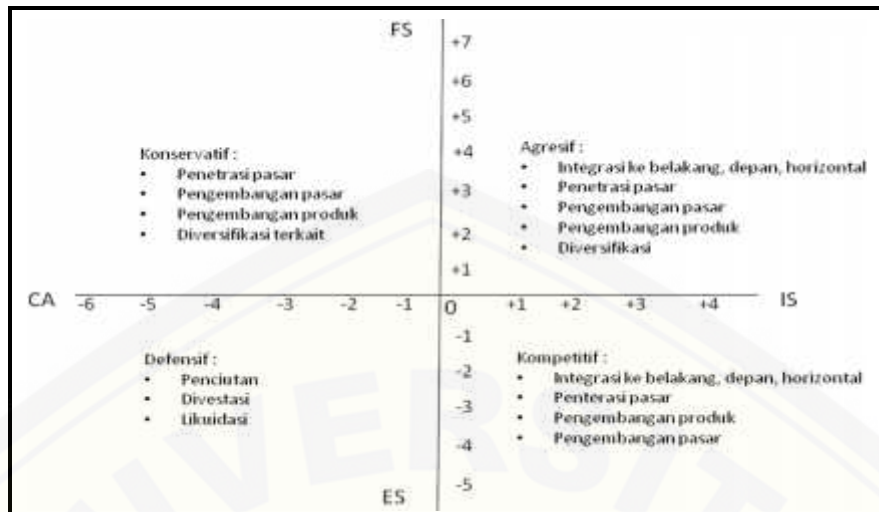
Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata

cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada strategi finansial daripada sinergi pasar produk (*product market synergy*), seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris (David, 2009: 344-345).

f. Menentukan arah atau profil dalam Matriks Space.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut Space (David, 2009:332):

1. Pilihlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan *financial* (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lain,
3. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudia membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
6. Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru.



Gambar 4.2 Matrik Space

(David, 2009:333)

g. Menentukan strategi dalam matiks SWOT

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman-ancaman utama eksternal perusahaan.
3. Buat kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Maksud dari setiap alat pencocokan di Tahap 2 ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan (David, 2009:330).

BAB 5 HASIL PENELITIAN

5.1 Sejarah Singkat PT. Indofarma Global Medika

Pada tahun 2000, PT Indofarma (Persero) Tbk melakukan restrukturisasi unit distribusi menjadi anak perseroan dengan nama PT Indofarma Global Medika (IGM) dengan bisnis utama sebagai distributor dari produk-produk Indofarma. Pada awal berdirinya IGM merupakan perseroan yang bergerak di bidang distribusi obat yang diproduksi oleh Indofarma. Seiring dengan perjalanan waktu, Perseroan semakin berkembang dan kegiatan distribusi obat tidak hanya difokuskan untuk menjual produk Indofarma, akan tetapi juga obat, alat kesehatan dan laboratorium dari perseroan lain.

Sebagai anak Perusahaan, IGM menjalankan bisnis dengan orientasi pada pertumbuhan yang konsisten dan dukungan kekuatan pada sumber daya manusia terampil serta menjunjung tinggi standar etika bisnis. Perseroan bekerja sama dengan prinsipal lokal dan internasional untuk melayani kebutuhan pelanggan yang terdiri dari rumah sakit, apotik, dan pedagang besar farmasi. Dimulai dengan empat cabang di Pulau Jawa dan dalam waktu empat tahun pertama, IGM berhasil memperluas jaringan distribusi secara nasional hingga 22 cabang yang tersebar dari Indonesia Bagian Barat, Tengah dan Timur.

Pada 2007, IGM melakukan reorganisasi menjadi Divisi *Trading* dan Divisi Distribusi dengan total jumlah cabang menjadi 30, di mana mayoritas berada di ibukota propinsi di seluruh Indonesia demi menjamin pendistribusian produk-produk secara cepat dan efisien. Pada tahun ini dilaksanakan pembukaan cabang baru di Solo, Bekasi dan Tangerang. Pada 2009, IGM mulai mengembangkan bisnis kerjasama laboratorium, melengkapi bisnis distribusi obat dan alat kesehatan yang sudah ada sebelumnya. Kantor pusat yang terletak di Jl. Sahardjo no. 45 Komplek Perkantoran Infinia Park blok B86 Jakarta Selatan adalah tempat koordinasi segala kegiatan perseroan dilakukan.

Sampai saat ini jaringan distribusi terbentang di seluruh Indonesia dari Banda Aceh sampai Papua, dengan jumlah cabang sebanyak 30 cabang, sehingga

akan dapat menjamin pendistribusian produk-produk secara cepat dan efisien. IGM memiliki 32 cabang , yang terletak di Jakarta Satu (Infinia Park Jaksel), Jakarta Dua (Kebayoran Lama Jaksel), Bandung, Medan, Makassar, Semarang, Surabaya, Malang, Palembang, Pekanbaru, Purwokerto, Yogyakarta, Solo, Bekasi, Tangerang, Bogor, Samarinda, Denpasar, Manado, Padang, Cirebon, Banjarmasin, Lampung, Pontianak, Aceh, Batam, Jambi, Kupang, Mataram, Papua, Palu dan Jember.

PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember didirikan pada tanggal 01 Mei 2013 dan merupakan pengembangan usaha dari PT. Indofarma (Persero) Tbk. Perusahaan ini baru beroperasi pada tanggal 17 juni 2013. Pada tahun 2000, jember dan sekitarnya merupakan wilayah PT. Global Medika cabang Malang, Tetapi karena Jember letaknya yang agak jauh dan hasil penjualannya juga bagus, maka pada tahun 2013 didirikanlah cabang baru di Jember yang beralamat Jl. Imam Bonjol No. 37.

5.2 Visi, Misi, Nilai-nilai, Meaning, Tag Line dan Logo Perusahaan

Visi, Misi, Nilai-nilai dan logo perusahaan PT. Indofarma Global Medika antara lain sebagai berikut :

1) Visi

"Menjadi pilihan utama pelanggan"

2) Misi

- a. Memperkuat dan Mempeluas Jaringan
- b. Menyediakan Layanan Inovatif
- c. Meningkatkan Produktifitas secara efisien dan efektif

3) Nilai-nilai

I = Integrity

C = Collaboration

F = Fast

A = Accountability

I = Innovation

R = Responsibility

4) Meaning

“ Senang dan Ikhlas Melayani Pelanggan”

5) Tag Line

“ Cepat dan Terpercaya ”

6) Logo Perusahaan

Gambar 5.1 Logo Lama



Gambar 5.2 Logo Baru

Sumber : www.indofarma.co.id

5.3 Jenis Produk

Produk yang didistribusikan oleh PT. Indofarma Global Medika antara lain sebagai berikut:

a. Produk *Etical* (OGB)

PT. Indofarma (Persero), Tbk. memproduksi obat generik (Obat Generik Berlogo) sebagai produk utama. Ini menjadi produk utama yang didistribusikan oleh PT. Indofarma Global Medika.



Gambar 5.3 Produk *Etical* (OGB)

www.indofarma.co.id

b. *Herbal Medicines* dan OTC (*On The Counter*)

Herbal Medicines adalah Obat-obat tradisional yang bahan bakunya berasal baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Obat tradisional yang bahan bakunya berasal dari dalam negeri memiliki nama produk berawalan “*pro*”

seperti *prolipid*, *prouric*, *probagin*, dan *proasi*. Sedangkan obat tradisional yang bahan bakunya berasal dari luar negeri memiliki nama produk berawalan "Bio" seperti *Bioginko*, *Biovision*, dan *Biokaroten*. OTC (*Over The Counter*) merupakan produk obat jadi yang bermerk dan beredar bebas di masyarakat. Obat OTC yang diproduksi antara lain OBH *Indo plus*, *Proflu*, *Ferrolat*, *Indomag*, *OTC generic (Indo Obat Seribu)* dan *Bioralit*.



Gambar 5.4 Herbal Medicines dan OTC (*On The Counter*)

www.indofarma.co.id

c. Alat kesehatan

Selain memproduksi obat, PT Indofarma Global Medika juga bekerja sama dengan perusahaan lain untuk memasarkan dan mendistribusikan alat kesehatan, contohnya *Blood Tranfusion set*.



Gambar 5.5 Alat Kesehatan : *Blood Tranfusion set*

www.otsuka.co.id

d. Produk lainnya

PT Indofarma Global Medika juga bekerja sama dengan perusahaan lain, memasarkan dan mendistribusikan obat-obat *branded* (PT. Ika Pharmindo), produk cairan (Otsuka dan Widatra), *Product Life saving* (PT. SAP), Vaksin dan serum (PT. Biofarma).



Gambar 5.6 Vaksin, Serum dan Produk Cairan

www.biofarma.co.id ,www.otsuka.co.id, www.widatra.com

5.4 Struktur Organisasi

Pada saat ini PT. Indofarma Global Medika cabang Jember memperkerjakan karyawan sebanyak 15 orang. Struktur organisasi dalam perusahaan menggambarkan setiap jenjang yang berada dalam ruang lingkup. Guna melaksanakan aktivitas perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Tujuan dan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dapat dicapai, maka suatu organisasi memerlukan struktur organisasi. Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menunjukkan hubungan antar bagian,

tugas, dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi suatu perusahaan akan berpengaruh pada kelancaran aktivitas usaha serta pengembangan usaha secara keseluruhan. Struktur organisasi PT. Indofarma Global Medika cabang Jember seperti terlihat pada Lampiran 2.

5.5 Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi hasil penelitian merupakan uraian dari seluruh data dan pembahasan yang pada akhirnya merupakan hasil penelitian. Pembahasan diawali dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal masa sekarang untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi saat ini, sehingga dapat menentukan strategi pemasaran seperti yang diuraikan pada bagian berikut.

5.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Penelitian ini dilaksanakan pada suatu kondisi dan situasi sekarang yang dihadapi oleh PT. Indofarma Global Medika dalam melakukan aktivitas utamanya.

1) Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal

Pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis dilakukan ditentukan oleh responden yang berjumlah 8 orang yang berasal dari pesaing dan customer PT. Indofarma Global Medika cabang jember. Berdasarkan hasil analisis terhadap kuesioner yang disebarkan dapat diketahui bahwa masing-masing responden memberikan nilai yang berbeda dan untuk mendapat bobot yang sama pada masing-masing indikator maka dicari rata-rata (*mean*) dari masing-masing bobot yang diberikan oleh responden. Adapun rata-rata pembobotan yang diberikan oleh masing-masing responden seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal
PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

No.	Indikator Variabel Eksternal	Bobot
	Peluang	
A	Teknologi Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.	0,178
B	Lingkungan Sosial dan Budaya Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.	0,168
C	Kebersamaan Pasar dan Kesamaan Sumber Daya Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.	0,168
D	Persaingan antar Perusahaan Saingan Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.	0,168
	Ancaman	
E	Potensi Masuknya Pesaing Baru Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.	0,157
F	Daya Tawar Pemasok Kebijakan perusahaan pemasok.	0,162
	Total	1,00

Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil analisis seperti pada Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa indikator teknologi informasi dapat mempengaruhi operasional perusahaan dengan nilai 0,178. Teknologi informasi yang canggih pada saat ini sangat penting, hal ini dikarenakan dengan semakin canggihnya teknologi informasi maka penyebaran informasi akan semakin cepat. Jadi sangat berpengaruh terhadap daya beli customer sehingga secara otomatis akan mempengaruhi operasional PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember. Dengan nilai bobot sebesar 0,168 diberikan pada indikator lingkungan sosial dan budaya. Bobot tersebut dapat mempengaruhi operasional perusahaan dimana hubungan sosial terhadap budaya bisnis dalam perusahaan sangat penting. Pada budaya bisnis kita dapat sharing

tentang karakter outlet satu sama lain, hal ini sangat berguna untuk operasional perusahaan. Indikator kebersamaan pasar dan kesamaan sumber daya mendapat bobot 0,168. Semakin meningkatnya kompetitor, hal ini akan memacu perusahaan untuk berkembang, perusahaan akan memperluas tempat pemasaran dengan menambah outlet baru dan membuka lahan baru guna meningkatkan income perusahaan. Indikator persaingan antar perusahaan saingan dengan bobot 0,168. Image yang baik bagi customer sangatlah penting, karena dapat membangun kepercayaan terhadap perusahaan.

Indikator tentang potensi masuknya pesaing baru mendapatkan bobot 0,157. Dinilai penting oleh perusahaan, karena semakin banyak bermunculan distributor baru di jember maka persaingan tersebut semakin ketat. Hal ini menjadi peringatan bagi perusahaan sehingga memotivasi perusahaan agar berkinerja lebih baik. Indikator dari pemasok dengan bobot 0,162, sebagai suatu hal yang penting untuk diperhatikan karena mempengaruhi operasional perusahaan.

2) Penilaian Rating Lingkungan Strategis Eksternal

Setelah memberikan pembobotan terhadap lingkungan eksternal masa sekarang maka dilanjutkan penilaian lingkungan strategis eksternal oleh 8 orang responden manajemen hotel. Hasil analisis secara rata-rata disajikan dalam Tabel 5.2.

Tabel 5.2
Penilaian Rating Lingkungan Strategis Eksternal
PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

No.	Indikator Variabel Eksternal	Rating	Keterangan
	Peluang		
A	Teknologi Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.	4	Responnya sangat rata-rata
B	Lingkungan Sosial dan Budaya Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.	4	
C	Kebersamaan Pasar dan Kesamaan Sumber Daya Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.	4	
D	Persaingan antar Perusahaan Saingan Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.	4	
	Ancaman		
E	Potensi Masuknya Pesaing Baru Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.	3	Responnya diatas rata-rata
F	Daya Tawar Pemasok Kebijakan perusahaan pemasok.	3	rata

Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 3).

a. Indikator yang menunjukkan peluang PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

1. Teknologi

Mengikuti perkembangan teknologi informasi dapat membantu operasional perusahaan. Hal ini merupakan peluang besar untuk memasarkan produk perusahaan secara lebih luas.

2. Lingkungan Sosial dan Budaya

Budaya bisnis di lingkungan perusahaan dapat memberikan informasi yang merupakan salah satu peluang karena dapat meningkatkan operasional perusahaan.

3. Kebersamaan Pasar dan Kesamaan Sumber Daya

Menyelediki isu-isu kebersamaan pasar dan kesamaan sumber daya disamping mencari area-area keunggulan kompetitif yang potensial di tiap rantai nilai perusahaan.

4. Persaingan antar Perusahaan Saingan

Dengan membangun image perusahaan akan menjadi peluang yang sangat penting di dalam pemasaran perusahaan. Hal ini juga berdampak pada pertumbuhan perusahaan.

b. Indikator yang menunjukkan ancaman Indofarma Global Medika Cabang Jember

1. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor yang meningkat menjadi ancaman yang sangat serius di dalam pertumbuhan perusahaan. Dampak dari pertumbuhan perusahaan distributor menyebabkan banyak pilihan bagi customer untuk membeli produk.

2. Daya Tawar Pemasok

Kebijakan pemasok dapat mempengaruhi penjualan di perusahaan. Hal ini menjadi ancaman yang sangat serius dalam penjualan perusahaan.

3) External Factors Analysis Summary (EFAS)

Analisa selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total (skor) dari masing-masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot total yang disajikan berikut ini pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3
External Factors Analysis Summary (EFAS)
PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

No.	Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Rating	Score
	Peluang			
A	Teknologi Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.	0,178	4	0,712
B	Lingkungan Sosial dan Budaya Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.	0,168	4	0,670
C	Kebersamaan Pasar dan Kesamaan Sumber Daya Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.	0,168	4	0,670
D	Persaingan antar Perusahaan Saingan Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.	0,168	4	0,670
	Ancaman			
E	Potensi Masuknya Pesaing Baru Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.	0,157	3	0,471
F	Daya Tawar Pemasok Kebijakan perusahaan pemasok.	0,162	3	0,487
	Total	1,000		3,681

Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 3)

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal pada masa sekarang seperti yang disajikan pada Tabel 5.3 dapat diketahui bahwa hasil perkalian bobot dan rating didapatkan hasil keseluruhan jumlah nilai terbobot total sebesar **3,681** untuk EFAS Matriks. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Indofarma Global Medika

cabang Jember berada pada posisi yang sangat baik untuk lebih mengembangkan perusahaan, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk tetap waspada terhadap ancaman-ancaman yang ada.

5.5.2 Analisis Lingkungan Internal

Penelitian ini dilaksanakan pada suatu kondisi dan situasi sekarang yang dihadapi oleh PT. Indofarma Global Medika dalam melakukan aktivitas utamanya, maka selanjutnya akan dilakukan analisis terhadap lingkungan internal masa sekarang, yang dimaksud masa sekarang adalah tahun 2015, suatu kondisi dan situasi sekarang yang dihadapi PT. Indofarma Global Medika cabang jember dalam operasionalnya dan masa pada saat penelitian dilaksanakan.

1) Pembobotan Lingkungan Strategis Internal

Pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis dilakukan ditentukan oleh responden yang berjumlah 8 orang yang berasal dari pesaing dan customer PT. Indofarma Global Medika cabang jember. Berdasarkan hasil analisis terhadap kuesioner yang disebarkan dapat diketahui bahwa masing-masing responden memberikan nilai yang berbeda dan untuk mendapat bobot yang sama pada masing-masing indikator maka dicari rata-rata (*mean*) dari masing-masing bobot yang diberikan oleh responden. Adapun rata-rata pembobotan yang diberikan oleh masing-masing responden seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4
Pembobotan Lingkungan Strategis Internal
PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

No.	Indikator Variabel Internal	Bobot
	Kekuatan	
A	Produk Perusahaan memiliki obat yang berkualitas. Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik.	0,126 0,087
B	Harga Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.	0,116
C	Saluran Distribusi (<i>Place</i>) Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.	0,116
D	Sumber Daya Manusia Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.	0,123
E	Hubungan Kerjasama Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi).	0,126
	Kelemahan	
F	Promosi Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus.	0,105
G	Produk Terjadi kekosongan produk.	0,090
H	Sumber Daya Manusia Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.	0,112
	Total	1,000

Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 4)

Berdasarkan analisis internal pada masa sekarang seperti yang terlihat pada Tabel 5.4 dapat diketahui bahwa, indikator variabel yang memiliki bobot paling besar, berarti paling besar mempengaruhi operasional perusahaan. Bobot paling besar diberikan pada hubungan kerjasama dengan nilai 0,126 indikator ini dianggap paling besar mempengaruhi operasional perusahaan. Adanya hubungan kerjasama dengan Dinas kesehatan, rumah sakit dan PBF untuk melaksanakan tender, hal ini dapat meningkatkan *sales* pada perusahaan.

Pada variabel produk (*product*) dinilai dengan bobot 0,126, 0,087, dan 0,090. Dimana produk yang ditawarkan dapat meningkatkan daya beli customer dan obat generik yang menjadi produk kompetitif. Namun produk generik tersebut juga sering terjadi adanya kekosongan produk. Hal ini dapat mempengaruhi *sales* perusahaan.

Pada indikator sumber daya manusia mendapatkan bobot dengan nilai 0,123 dan 0,112. Kemampuan staf untuk menawarkan produk dan memberikan pelayanan secara langsung terkait dengan karakter customer yang telah membeli produk di PT. Indofarma Global Medika sebelumnya (*repeaters*). Namun banyaknya karyawan yang keluar masuk perusahaan dalam waktu 1,5 tahun. Hal ini berpengaruh dalam operasional perusahaan.

2) Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal Masa Sekarang

Setelah memberikan pembobotan terhadap lingkungan eksternal masa sekarang maka dilanjutkan penilaian lingkungan strategis eksternal oleh 8 orang responden manajemen hotel. Hasil analisis secara rata-rata disajikan dalam Tabel 5.5.

Tabel 5.5
Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal
PT. Indofarma Global Medika pada Masa Sekarang

No.	Indikator Variabel Internal	Rating	Keterangan
	Kekuatan		
A	Produk		
	Perusahaan memiliki obat yang berkualitas.	4	Sangat Kuat
	Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik.	4	Sangat Kuat
B	Harga		
	Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.	3	Kuat
C	Saluran Distribusi (<i>Place</i>)		
	Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.	3	Kuat
D	Sumber Daya Manusia		
	Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.	3	Kuat
E	Hubungan Kerjasama		
	Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi).	4	Sangat Kuat
	Kelemahan		
F	Promosi		
	Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus.	2	Lemah
G	Produk		
	Terjadi kekosongan produk.	1	Sangat Lemah
H	Sumber Daya Manusia		
	Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.	2	Lemah

Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 5.5 dapat dilihat kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan hasil penilaian responden sebagai berikut :

a. Indikator yang menjadi kekuatan PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

1. Dari segi produk dan hubungan kerjasama dinilai dengan rating 4, yaitu kekuatan sangat kuat. PT. Indofarma Global Medika adalah anak perusahaan dari PT. Indofarma yang mempunyai kualitas produk yang baik dan menjadi *leader* obat generik. Contohnya obat *acetylcystein*, obat generik pertama yang diproduksi oleh PT. Indofarma (Tbk). PT. Indofarma Global Medika memiliki kerjasama dengan dinas kesehatan, rumah sakit pemerintah maupun swasta dan PBF (Pedagang Besar Farmasi). Kedua indikator tersebut sangat berpengaruh pada operasional perusahaan.
2. Dari segi harga, saluran distribusi dan sumber daya manusia dinilai dengan rating 3, yaitu kekuatan kuat. Memiliki harga yang sesuai dengan kualitas produk di dukung dengan pelayanan yang baik serta sikap karyawan yang sopan dan terampil.

b. Indikator yang menjadi kelemahan PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember

1. Produk
Seringnya terjadi kekosongan produk, akan mempengaruhi psikologis customer untuk melakukan pembelian pada PT. Indofarma Global Medika. Hal ini dapat menyebabkan turunnya tingkat kepercayaan customer pada perusahaan.
2. Sumber Daya Manusia
Banyanya keluar masuknya karyawan pada PT. Indofarma Global Medika akan mempengaruhi operasional dan kinerja perusahaan. Dalam waktu 1,5 tahun jumlah karyawan yang keluar adalah 3 orang. Hal ini akan sangat berpengaruh pada perusahaan.

3. Promosi

Perang diskon antar perusahaan distributor lain dengan jenis barang yang sama akan sangat mempengaruhi penjualan perusahaan. Hal ini menjadi ancaman yang sangat serius dalam penjualan perusahaan.

Kelemahan dari PT. Indofarma Global Medika adalah terjadi kekosongan produk dan pengelolaan staf yang kurang baik promosi diskon yang bersaing. Hal ini akan mempengaruhi operasional dan *sales* perusahaan.

3) **Internal Factors Analysis Summary (IFAS) Masa Sekarang**

Analisa selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total (skor) dari masing-masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot total yang disajikan berikut ini pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6
Internal Factors Analysis Summary (IFAS)
PT. Indofarma Global Medika pada Masa Sekarang

No.	Indikator Variabel Internal	Bobot	Rating	Score
	Kekuatan			
A	Produk			
	Perusahaan memiliki obat yang berkualitas.	0,126	4	0,505
	Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik.	0,087	4	0,347
B	Harga			
	Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.	0,116	3	0,347
C	Saluran Distribusi (<i>Place</i>)			
	Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.	0,116	3	0,347
D	Sumber Daya Manusia			
	Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.	0,123	3	0,368
E	Hubungan Kerjasama			
	Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi).	0,126	4	0,505
	Kelemahan			
F	Promosi			
	Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus.	0,105	2	0,209
G	Produk			
	Terjadi kekosongan produk.	0,090	1	0,090
H	Sumber Daya Manusia			
	Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.	0,112	2	0,224
	Total	1,000		2,942

Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada masa sekarang seperti yang terlihat pada Tabel 5.6 dapat diketahui bahwa hasil keseluruhan nilai tertimbang IFAS total sebesar **2,942**. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Indofarma Global Medika mempunyai kekuatan yang baik dalam operasionalnya.

5.5.3 Posisi Strategis PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember dalam Matriks IE

Setelah melakukan analisis pada lingkungan internal dan eksternal maka langkah selanjutnya adalah memindahkan skor nilai ke dalam matrik IFAS/EFAS. Nilai terbobot total untuk IFAS adalah **2,942** dan skor nilai EFAS pada masa sekarang sebesar **3,681** sehingga posisi perusahaan pada matriks IFAS/EFAS disajikan pada Gambar 5.7.

		SKOR TOTAL IFAS		
		Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99
S K O R T O T A L E F A S	Tinggi 3,0-4,0	4,0	3,0	2,0
	Sedang 2,0-2,99		2,942	
	Rendah 1,0-1,99	3,681		
		1,0		

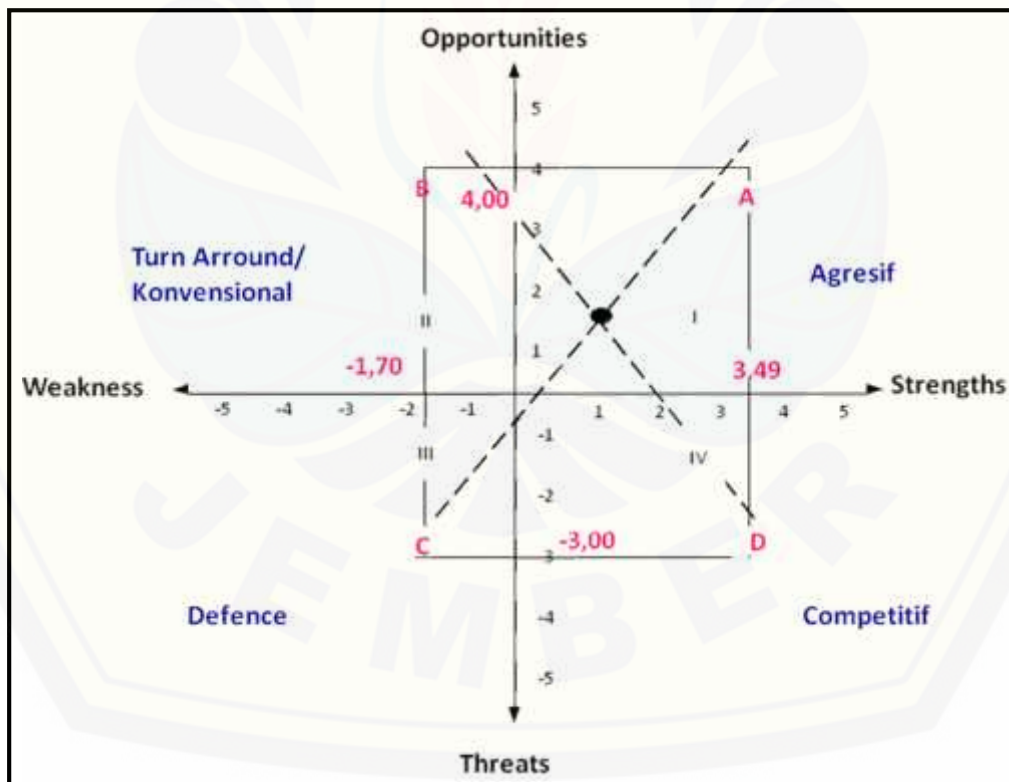
Gambar 5.7 Matrik Strategi IE PT. Indofarma Global Medika
Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 3 dan 4)

Gambar 5.7 memperlihatkan posisi strategis PT. Indoafarma Global Medika cabang jember adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang). Alternatif strategi yang dapat diterapkan kedepan pada masa mendatang yang terdiri atas strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan segmen pasar baru untuk produk atau jasa yang sudah ada, melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Selain itu juga dapat melakukan pengembangan pasar dalam pengertian memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah baru, antara lain pengembangan pasar di daerah banyuwangi. Pengembangan produk dilakukan agar menjadi variatif dan produk yang dikembangkan juga harus inovatif, antara lain menambah kerjasama dengan perusahaan obat.

5.5.4 Posisi Strategis PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember dalam Matriks Space

Selanjutnya setelah melakukan analisis matriks IE, untuk mempertajam analisis, maka langkah selanjutnya adalah analisis matriks Space. Nilai koordinat x adalah **1,78** dan nilai koordinat y sebesar **1,00** sehingga posisi perusahaan pada matriks Spase disajikan pada Gambar 5.8.



Gambar 5.8 Matriks Space PT. Indofarma Global Medika
Sumber : Hasil Analisis Data (Lampiran 5 dan 6)

Gambar 5.8 memperlihatkan arah vektor pada matriks space menunjukkan jenis strategi yang disarankan pada PT. Indofarma Global Medika adalah agresif. Oleh karenanya, penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih, bergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh perusahaan David (2009: 336).

5.5.5 Posisi Strategis PT. Indofarma Global Medika Cabang Jember dalam Matriks SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan melalui Matrik SWOT. Berikut ini adalah Matrik Swot PT. Indofarma Global Medika disajikan pada gambar 5.9.

EFE	EFI	Strengths <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki obat yang berkualitas. 2. Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak. 3. Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan. 4. Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil. 5. Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi). 6. Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik. 	Weakness <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus. 2. Terjadi kekosongan produk. 3. Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.
	Opportunities <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik. 2. Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik. 3. Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran. 4. Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer. 	Strategi SO <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan kerjasama dengan prisipal lainnya dan mempertahankan hubungan antar perusahaan distributor obat lainnya. 2. Melakukan pengembangan pasar. 	Strategi WO <ol style="list-style-type: none"> a. Membuat peraturan untuk karyawan. b. Membaca psikologis pasar dan meningkatkan kemampuan komunikasi salesman. c. Melakukan forcasting obat untuk memenuhi kebutuhan obat.

	<p>Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki obat yang berkualitas. 2. Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak. 3. Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan. 4. Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil. 5. Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi). 6. Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik. 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus. 2. Terjadi kekosongan produk. 3. Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.
<p>Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat. 2. Kebijakan perusahaan pemasok. 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan distributor obat lainnya. 2. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan komunikasi salesman. 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menawarkan harga yang lebih kompetitif. 2. Melakukan forecasting obat untuk memenuhi kebutuhan obat.

Gambar 5.9 Matriks Swot PT. Indofarma Global Medika

Sumber : Data primer 2013-2014.

Matriks SWOT pada gambar 5.9 tersebut dihasilkan empat alternatif strategi yang dapat diambil oleh manager perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

1. Strategi SO

Strategi *Strength-Opportunities* ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga perusahaan unggul dalam bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis.

- a. Mengembangkan kerjasama dengan prisipal lainnya dan mempertahankan hubungan antar perusahaan distributor obat lainnya.

Adanya Penunjukkan Langsung (PL) dari rumah sakit pemerintah, dimana obat yang dibutuhkan oleh rumah sakit diluar perusahaan, maka perusahaan bekerjasama dengan distributor obat lainnya seperti PT. Bina San Prima dan PT. Enseval guna memenuhi kebutuhan rumah sakit tersebut.

b. Melakukan pengembangan pasar.

Dengan memperkenalkan produk ke wilayah baru guna meningkatkan *income* perusahaan, maka usaha yang dilakukan yaitu menganalisa wilayah baru dan fokus mengerjakan wilayah tersebut. Wilayah banyuwangi yang besar memiliki potensi yang sangat besar dalam meningkatkan *income* penjualan,` dimana pada saat ini perusahaan belum fokus terhadap wilayah tersebut. Cara pengembangan pasar di Banyuwangi yaitu dengan mencari ceruk-ceruk pasar dan mempelajari psikologi pasar serta psikologis calon *customer*.

2. Strategi WO

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

a. Membuat peraturan untuk karyawan.

Sering terjadinya keluar masuknya karyawan pada PT. Indofarma Global Medika, maka saran bagi perusahaan adalah dengan membuat peraturan kepada karyawannya. Misalnya pengikatan kontrak kerja selama 2 tahun, jika karyawan keluar sebelum kontrak kerja, maka akan dikenakan sanksi. Hal ini berguna untuk meningkatkan operasional perusahaan yang lebih baik lagi.

b. Membaca psikologis pasar dan meningkatkan kemampuan komunikasi salesman.

Menggali informasi dari para salesman tentang keadaan pasar di wilayahnya dan manager perusahaan terjun langsung ke *customer* guna menganalisa situasi pasar, karakter outlet dalam pembayaran dll. Membekali ilmu kepada para salesman dalam menghadapi para pelanggan, dimana pelanggan merupakan aset penting pada sebuah perusahaan. Hal ini juga dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam menganalisa kenakalan/permainan para salesman. Perusahaan dapat mengetahui lebih awal dan dapat memperbaiki agar hal ini tidak mengganggu operasional perusahaan.

c. Melakukan forecasting obat untuk memenuhi kebutuhan obat.

Kekosongan obat sering terjadi pada perusahaan, hal ini dapat disebabkan adanya kekosongan bahan di pemasok, atau kebutuhan terhadap salah satu obat meningkat. Untuk mengatasi hal tersebut, tim marketing dari PT. Indofarma

Global Medika berkerja sama dengan tim marketing dari PT. Indofarma (Tbk) dalam hal *sales forcace*, dan Tim Marketing dari PT. Indofarma (Tbk) membuat surat konfirmasi atas produk-produk kosong. Hal ini dapat mengurangi kekecewaan konsumen terhadap perusahaan dalam hal kekosongan produk.

3. Strategi ST

Strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan guna mengatasi ancaman yang ada.

a. Menjalni kerjasama dengan distributor obat lainnya.

Membangun kepercayaan antar distributor obat dalam segala hal. Misalnya ketepatan dalam pembayaran kepada distributor obat.

b. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan komunikasi salesman.

Agar kualitas pelayanan dan pemahaman akan produk yang baik dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan maka perusahaan dapat memberikan training kepada tim marketing secara terus menerus untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kerja mereka.

4. Strategi WT

Strategi ini berusaha meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman. Dalam kondisi ini perusahaan dituntut untuk segera berbenah diri karena hanya dengan cara itulah perusahaan-perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

a. Menawarkan harga yang lebih kompetitif.

Bersaing harga dalam pangsa pasar merupakan cara untuk mendapatkan *customer* dan cara dalam membangun kepercayaan para konsumennya. Banyak cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan harga kepada konsumennya. Harga khusus diberikan kepada konsumen yang melakukan *repeat order* dalam jumlah besar. Namun bukan semata-mata harga menjadi patokan bagi konsumen. Konsumen juga melihat kualitas produk obat yang dijual dan subyektifitas para salesman dalam membangun psikologis *customernya*.

b. Melakukan forecasting obat untuk memenuhi kebutuhan obat.

Melakukan kerjasama antar tim marketing, untuk mengisi *sales forcase* dan merencanakan penjualan guna meningkatkan *income* perusahaan.

5.6 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang tersaji pada lampiran serta pembahasan sebelumnya maka dapat dideskripsikan variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman PT. Indofarma Global Medika cabang jember adalah teknologi, indikator lingkungan sosial dan budaya, kebersamaan pasar dan kesamaan sumber daya, persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru dan daya tawar pemasok.

Selain itu dapat pula dideskripsikan variabel-variabel lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan PT. Indofarma Global Medika baik adalah dari produk, hubungan kerjasama, harga, saluran distribusi, sumber daya manusia, dan promosi. Variabel ancaman dan kelemahan, menjadi perhatian yang sangat serius dan variabel yang menjadi peluang dan kekuatan, variabel ini perlu dipertahankan. Semua variabel ini perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja dan operasional perusahaan.

Posisi strategis PT. Indofarma Global Medika adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang), alternatif strategi pemasaran pada PT. Indofarma Global Medika cabang jember adalah strategi intensif. Hal ini dipertajam oleh analisis matriks space, yang menyatakan bahwa perusahaan berada pada profil agresif, artinya adalah perusahaan yang kuat secara financial dan telah memiliki keunggulan kompetitif besar di industri yang tengah tumbuh dan stabil. Pada posisi ini, perusahaan berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya untuk menark keuntungan dari peluang-peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari beragam ancaman.

5.6.1 Alternatif Strategi Pemasaran pada PT. Indofarma Global Medika

Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal dan pada Gambar 5.7 diketahui PT. Indofarma Global Medika cabang Jember berada pada kuadran II, karena itu strategi yang dapat diterapkan kedepan adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang), yang terdiri atas strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pada sel II ada beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu strategi intensif dan strategi integratif. Dan berdasarkan hasil analisis matriks space pada Gambar 5.8, PT. Indofarma Global Medika berada pada profil agresif, dimana penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih, bergantung pada situasi khusus yang dihadapi oleh perusahaan.

Dalam strategi intensif dan profil agresif, tindakan yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Pengembangan pasar (*market development*) dalam pengertian memperkenalkan produk/jasa yang sudah ada ke wilayah baru. Selain itu dalam strategi ini dapat juga dilakukan pengembangan produk (*product development*). Pengembangan produk dengan menambah kerjasama dengan perusahaan obat, berikut penjelasannya :

1) Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar yang dapat dilakukan dengan mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang dengan usaha pemasaran yang lebih gencar. Untuk masa yang akan datang pemasaran dapat dilakukan dengan promosi yang lebih gencar karena promosi yang dilakukan pada tahun 2014, dinilai kurang gencar oleh manajemen perusahaan. Hal itu dilakukan guna melakukan suatu efisiensi biaya, dengan pertimbangan adanya kerugian pada tahun 2013. Dalam mencari pangsa pasar yang baru, perlu melakukan promosi secara maksimal. Kegiatan yang dapat dilakukan oleh PT. Indofarma Global Medika cabang Jember diantaranya:

a. *Personal Selling*

Personal selling yang dilakukan PT. Indofarma Global Medika sudah sangat baik, terutama yang telah dilakukan oleh *Sales and Marketing team* untuk melakukan *sales call* ke *customer*. *Sales and Marketing team* membaca psikologis pasar dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan komunikasi terhadap *customer*.

b. Promosi Penjualan

Promosi penjualan juga telah dilakukan, diantaranya diskon khusus untuk produk tertentu. Hal ini digunakan untuk memasarkan produk agar terjadi *repeat order*.

c. Publisitas

Publisitas oleh PT. Indofarma Global Medika perlu mendapatkan perhatian dengan lebih serius lagi, artinya: perlu ditingkatkan pelaksanaannya. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan atau *Company Social Responsibility (CSR)*, misalnya: memberikan baju kaos untuk kegiatan yang masih berhubungan dengan dunia kesehatan. Ide atau kegiatan positif tersebut dilakukan dan disebarluaskan secara luas oleh media elektronik maupun media masa. Untuk meningkatkan kinerja PT. Indofarma Global Medika kerjasama dengan pihak pemerintah, seperti dinas kesehatan dan rumah sakit pemerintah.

2) Pengembangan pasar (*market development*)

Pengembangan pasar (*market development*) dengan memperkenalkan produk yang sudah ada ke wilayah baru, seperti pengembangan pasar di daerah banyuwangi yang menjadi target pasar untuk dikembangkan harus segera dilaksanakan dan lebih ditingkatkan lagi efektivitas pemasarannya.

3) Pengembangan produk

Strategi pengembangan produk, sesuai dengan keberadaan/posisi PT. Indofarma Global medika cabang Jember dalam matriks IE dan matriks Space, dapat melakukan pengembangan produk dilakukan agar menjadi variatif dan produk yang dikembangkan juga harus inovatif, antara lain menambah kerjasama dengan perusahaan obat.

4) Memperbaiki fungsi manajemen perusahaan

Dengan melakukan pengelolaan perusahaan dimana fungsi manajemen dalam mengatur sumber daya manusianya. Hal ini merupakan bagian dari implementasi strategi perusahaan yang dipusatkan pada manajemen staf atau SDM. Kegiatan yang dilakukan, yaitu :

- a. Pemberian motivasi kepada karyawan dan tidak menjelekkkan satu sama lain. Hal tersebut dapat membentuk perilaku, menambah semangat kerja dan membangun pribadi yang baik.
- b. Pimpinan saling bekerjasama satu sama lain, memperbaiki hubungan dengan karyawan, membina komunikasi yang baik dengan karyawan dan distributor obat lainnya.
- c. Membuat peraturan kepada karyawannya. Misalnya pengikatan kontrak kerja selama 2 tahun, jika karyawan keluar sebelum kontar kerja, maka akan dikenakan sanksi. Hal ini berguna untuk meningkatkan operasional perusahaan yang lebih baik lagi.
- d. Meningkatkan kedisiplinan jam kerja para karyawannya, selain absen pada sistem komputer sebaiknya di tambah absen dengan sidik jari. Hal ini dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan terutama untuk jam kerja setelah istirahat.

BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Dari hasil analisis dan uraian pada bab sebelumnya terhadap lingkungan strategi internal dan eksternal PT. Indofarma Global Medika, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Variabel-variabel lingkungan internal yang menjadi kekuatan PT. Indofarma Global Medika cabang Jember adalah dari produk, hubungan kerjasama, harga, dan saluran distribusi. Sedangkan kelemahannya adalah produk, sumber daya manusia, dan promosi.
- 2) Variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan peluang PT. Indofarma Global Medika cabang Jember adalah teknologi, lingkungan sosial dan budaya, kebersamaan pasar dan kesamaan sumber daya, persaingan antar perusahaan saingan. Sedangkan ancamannya adalah potensi masuknya pesaing baru dan daya tawar pemasok.
- 3) Adapun posisi PT. Indofarma Global medika cabang Jember dalam Matriks IE, Matriks Space dan Matriks SWOT, yaitu :
 - a) Posisi strategis PT. Indofarma Global Medika pada matriks IE adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang), Pada sel II ada beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan yaitu strategi intensif.
 - b) Dipertajam oleh analisis matriks space, yang menyatakan bahwa perusahaan berada pada profil agresif, artinya adalah perusahaan yang kuat secara financial dan telah memiliki keunggulan kompetitif besar di industri yang tengah tumbuh dan stabil.
 - c) Hasil Matriks SWOT :
 1. Strategi SO :
 - Mengembangkan kerjasama dengan prisipal lainnya dan mempertahankan hubungan antara perusahaan distributor obat lainnya.
 - Melakukan pengembangan pasar.

2. Strategi WO :

- Membuat peraturan untuk karyawan.
- Membaca psikologis pasar dan meningkatkan kemampuan komunikasi salesman.
- Melakukan forecasting obat untuk memenuhi kebutuhan obat.

3. Strategi ST :

- Menjalin kerjasama dengan distributor obat lainnya.
- Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan komunikasi salesman.

4. Strategi WT :

- Menawarkan harga yang lebih kompetitif.
- Melakukan forecasting obat untuk memenuhi kebutuhan obat.

4) Alternatif strategi pada PT. Indofarma Global Medika cabang Jember, berdasarkan strategi intensif dan profil agresif, tindakan yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar (*market penetration*), yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Pengembangan pasar (*market development*) dalam pengertian memperkenalkan produk/jasa yang sudah ada ke wilayah baru. Selain itu dalam strategi ini dapat juga dilakukan pengembangan produk (*product development*). Pengembangan produk dengan menambah kerjasama dengan perusahaan obat. Strategi lainnya yaitu pemberian motivasi dan pengelolaan staf yang baik berperan aktif di dalam perumusan dan penerapan strategi.

6.2 Saran

Berdasarkan alternatif strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan kepada PT. Indofarma Global Medika agar dapat melakukan perbaikan sehingga dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Adapun saran yang dapat diberikan adalah:

- 1) Harga sangat berpengaruh terhadap keputusan pembelian customer untuk itu harga perlu diperhatikan. PT. Indofarma Global Medika agar memberikan harga khusus pada outlet-outlet tertentu.

- 2) Pihak *sales and marketing* lebih meningkatkan kerjasama dan gencar mempromosikan produk PT. Indofarma Global Medika.
- 3) Setiap bulannya diadakan pelatihan yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan keahlian agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik.
- 4) Disarankan agar tetap menjaga hubungan kerjasama dengan perusahaan distributor lainnya dan pihak pemerintah.
- 5) Untuk meningkatkan kinerja pada PT. Indofarma Global Medika, perlu membuat peraturan baru untuk karyawannya, seperti peraturan kontrak kerja. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi keluar masuknya karyawan di PT. Indofarma Global Medika. Pemberian Motivasi dan pengelolaan staf merupakan bagian dari implementasi strategi dari perusahaan yang melibatkan usaha yang diarahkan dalam membentuk perilaku manusia yang antara lain berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, dan sebagainya.
- 6) Sering terjadinya kekosongan produk, Sebaiknya PT. Indofarma membuat surat tertulis atas kekosongan produk tersebut dan surat tertulis untuk kebijakan penjualan. Surat tertulis tersebut di sampaikan ke PT. Indofarma Global Medika, kemudian PT. Indofarma Global Medika menyampaikan kepada seluruh *customer* agar *customer* tersebut tidak kecewa guna menjaga psikologi customer untuk tetap memberikan kepercayaannya kepada PT. Indofarma Global medika.

6.3 Keterbatasan

Dalam melakukan penelitian yang berjudul “alternatif strategi bauran pemasaran pada PT. Indofarma Global Medika cabang Jember”, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah beberapa perusahaan tidak mau untuk diwawancarai dan dimintai data sehingga penelitian ini tidak sempurna, masih banyak data yang perlu digali dan perlu di analisis guna memperbaiki penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmito. 2008. *Rancangan Peraturan Menteri Kesehatan RI Tentang Distribusi Sediaan Farmasi*. Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia.
- Aaker, A. David. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategis*. Ed. 8. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Amirullah. 2013. *Metode Penelitian Manajemen* . Malang : Banyumedia Publishing.
- Barokah S. Utami. 2004. *Analisis Pengaruh Strategi Distribusi Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Distribusi Produk Farmasi PT. Phapros Tbk Di Semarang)*. Semarang. Program Studi Magister Manajemen Diponegoro.
- Claessens, S. and L. Laeven (2004) “What Drives Bank Competition? Some International Evidence” *Journal of Money, Credit, and Banking*, 36, Part 2.
- David, Fred R. 2009. *Strategic Management: Concepts*. 12th Edition. (Manajemen Strategis: Konsep). Edisi 12. Buku 1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Harry Suryawan. 2006. *Analisis Yuridis Kontrak Dagang Antara Perusahaan Farmasi dengan Distributor Obat-Obatan*. Program Studi Magister Magister Universitas Diponegoro Semarang.
- Indriana Widowati. 1999. *Strategi Pemasaran Di PBF PT. Kimia Farma Yogyakarta*. Semarang. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Kadek Dewi Fadmawati. 2011. *Reformulasi Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Occupancy Room Rate Di Hotel Four Seasons Resort Jimbaran Bali. Tesis. Bali*. Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Kotler, Philip. 2002. *Marketing Manajemen*. Milenium Edition. Pearson Custom Publishing.
- Maximillian. 2013. Sebaran Pedagang Besar Farmasi.URL: <https://bisnisfarmasi.wordpress.com/2013/10/27/sebaran-pedagang-besar-farmasi/> [3 Maret 2015].
- Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Peters, Jan Hendrik dan Ameijde, Lenny Van. 2003. *Hospitality In Motion. State of the Art in Service Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

- Porter, Michael. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. Januari 2008.
- Perce, John A. dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategi : Formulasi, Implementasi, dan pengendalian*. Edisi 12. Buku 1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka.
- Simora, Bilson. 2004. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Singh, Meera. 2012. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3(6).
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung : Penerbit Afabeta.
- Sovia Nora. 2009. *Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Sanghiang Perkasa (Kalbe Nutritionals) Medan*. Medan. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Tap MPR RI 1999 – 2004 Bab IV Tentang Arah Kebijakan sub B Bidang Ekonomi No. 10.**
- Wuliyadi, 1996. *Analisis Strategi Pemasaran Produk Obat Ethical PT. Phapros Studi Kasus Di PT. Rajawa;i Nusindo Semarang*. Tesis. Semarang. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Yazid. 2001. *Pemasaran Jasa : Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta : Penerbit ekonisia.
- Zimmerrer, Thomas W. Dan Scarborough, Norman M. 2002. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. Jakarta : Prehallindo.
- http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/virtual_tours/kotler/kotler_ch13.pdf. Developing the Marketing Mix. Part 3. Chapter 13.
- <http://www.indofarma.co.id>. Produk. [10 Juni 2015].
- <http://www.otsuka.co.id>. Produk. [10 Juni 2015].
- <http://www.widatra.com>. Produk. [10 Juni 2015].

Lampiran 1**Kuesioner Penelitian I**

Kepada Yth,

Bapak/Ibu Responden Penelitian,

Sehubungan dengan penelitian yang sedang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan tugas akhir untuk meraih gelar Magister Manajemen pada program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Jember. Saya mohon dengan hormat kesediaan Saudara untuk menjawab pertanyaan yang diberikan dengan baik dan sesuai dengan keadaan serta pengalaman Bapak/Ibu.

Saya melakukan penelitian tentang **“Alternatif Strategi Bauran Pemasaran PT. Indofarma Global medika Di Jember”**. Jawaban dalam Kuisisioner ini dipergunakan seobyektif mungkin, dan saya menjamin kerahasiaan jawaban yang Anda berikan. Atas bantuan dan partisipasinya Saya sampaikan terimakasih.

Hormat Saya,

Silfiana Nisa Permatasari

Identitas Responden

Nama :

Pekerjaan :

Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda centang () pada jawaban yang Anda anggap benar dan sesuai dengan keadaan serta pengalaman Anda.

Keterangan :

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak Tahu
4. Setuju
5. Sangat Setuju

Kinerja perusahaan dilihat dari aspek-aspek berikut ini :

Penjelasan	Kinerja				
	1	2	3	4	5
1. Perusahaan memiliki obat yang berkualitas					
2. Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak					
3. Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan					
4. Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil					
5. Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi)					
6. Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik					
7. Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus					
8. Terjadi kekosongan produk					
9. Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik					

Petunjuk Pengisian :

Berilah tanda centang () pada jawaban yang Anda anggap benar dan sesuai dengan keadaan serta pengalaman Anda.

Keterangan :

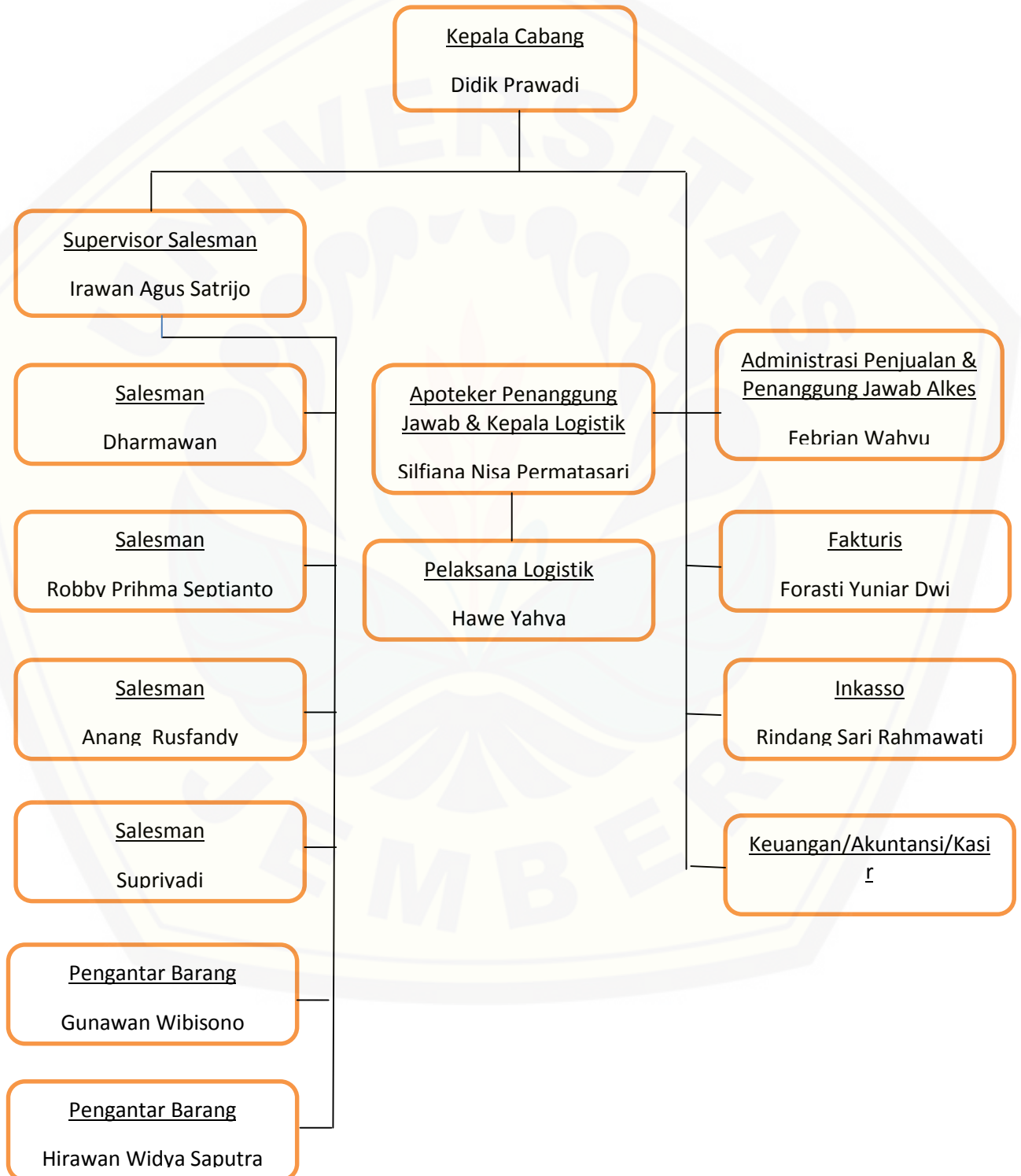
1. Sangat tidak penting
2. Tidak penting
3. Tidak Tahu
4. Penting
5. Sangat Penting

Kinerja perusahaan dilihat dari aspek-aspek berikut ini :

Penjelasan	Tingkat Kepentingan				
	1	2	3	4	5
1. Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik					
2. Perusahaan memiliki budaya bisnis yang baik antar perusahaan pesaing					
3. Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran					
4. Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer					
5. Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat					
6. Kebijakan perusahaan pemasok					

Lampiran 2

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
PT. INDOFARMA GLOBAL MEDIKA CABANG JEMBER



Lampiran 3**Perhitungan Rating Lingkungan Eksternal PT. Indofarma Global medika**

No	Penjelasan	Responden								Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Peluang										
1	Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.	5	5	5	4	4	4	3	4	4,25
2	Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
3	Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.	5	3	5	4	4	4	4	3	4,00
4	Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.	3	5	4	4	4	4	4	4	4,00
Ancaman										
5	Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.	3	2	5	4	4	4	4	4	3,75
6	Kebijakan perusahaan pemasok.	3	4	5	4	4	4	3	4	3,87
Total										23,875

Catatan :**Responden :**

1. Brand Manager PT. Indofarma Global medika
2. PPK Rsd. Dr. Soebandi
3. Brand Manager PT. Merapi Utama Pharma
4. Brand Manager PT. Kimia Farma Trading
5. Kepala seksi kefarmasian dan perbekalan kefarmasian Dinkes Jember
6. Kepala Gudang Farmasi Kesehatan Dinkes Jember
7. Apoteker Penanggung Jawab PT. Farmahusada
8. Pemilik Apt. Dewinta

Skala Likert :

1. Sangat tidak penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

Cara Perhitungan Lingkungan Eksternal PT. Indofarma Global medika

Rata-rata pembobotan didapatkan dari hasil penjumlahan nilai kuisisioner lingkungan eksternal masing-masing responden dibagi dengan jumlah sampel. Pembobotan dalam % di dapatkan dari rata-rata pembobotan dibagi dengan total jumlah pembobotan. Score adalah hasil dari rating kali bobot. Berikut penjelasan cara perhitungannya, yaitu :

1. Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.

$$\frac{5 + 5 + 5 + 4 + 4 + 4 + 3 + 4}{8} = 4,25$$

2. Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.

$$\frac{4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 4,00$$

3. Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.

$$\frac{5 + 3 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 3}{8} = 4,00$$

4. Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.

$$\frac{3 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 4,00$$

5. Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.

$$\frac{3 + 2 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 3,75$$

6. Kebijakan perusahaan pemasok.

$$\frac{3 + 4 + 5 + 4 + 4 + 4 + 3 + 4}{8} = 3,87$$

No	Penjelasan	Responden								Mean	Rating	Bobot dalam %	Score Rating x Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8				
Peluang													
1	Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.	5	5	5	4	4	4	3	4	4,250	4	4,25/23,875 =0,178	0,712
2	Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.	4	4	4	4	4	4	4	4	4,000	4	4/23,875 =0,168	0,670
3	Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.	5	3	5	4	4	4	4	3	4,000	4	4/23,875 =0,168	0,670
4	Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.	3	5	4	4	4	4	4	4	4,000	4	4/23,875 =0,168	0,670
Ancaman													
5	Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.	3	2	5	4	4	4	4	4	3,750	3	3,75/23,875 =0,157	0,471
6	Kebijakan perusahaan pemasok.	3	4	5	4	4	4	3	4	3,875	3	3,875/23,875 =0,162	0,487
	Total									23,875			3,681

Catatan :**Responden :**

1. Brand Manager PT. Indofarma Global medika
2. PPK Rsd. Dr. Soebandi
3. Brand Manager PT. Merapi Utama Pharma
4. Brand Manager PT. Kimia Farma Trading
5. Kepala seksi kefarmasian dan perbekalan kefarmasian Dinkes Jember
6. Kepala Gudang Farmasi Kesehatan Dinkes Jember
7. Apoteker Penanggung Jawab PT. Farmahusada
8. Pemilik Apt. Dewinta

Skala Likert :

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

Skala Penilaian :

1. Responnya Dibawah Rata-rata
2. Responnya Rata-rata
3. Responnya Diatas Rata-rata
4. Responnya Sangat Rata-rata

Lampiran 4

Perhitungan Rating Lingkungan Internal PT. Indofarma Global medika

No	Penjelasan	Responden								Mean
		1	2	3	4	5	6	7	8	
	Kekuatan									
1	Perusahaan memiliki obat yang berkualitas.	5	5	5	4	4	4	4	4	4,375
2	Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.	5	4	3	4	4	4	4	4	4
3	Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.	4	5	3	2	5	5	4	4	4
4	Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.	5	4	5	4	4	4	4	4	4,25
5	Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi)	5	4	5	4	4	4	5	4	4,375
6	Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik	4	3	4	2	2	2	4	3	3
	Kelemahan									
7	Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus	4	3	4	2	4	4	4	4	3,625
8	Terjadi kekosongan produk	4	2	3	5	1	1	4	5	3,125
9	Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.	4	4	5	3	4	4	4	3	3,875
	Total									34,625

Catatan :**Responden :**

1. Brand Manager PT. Indofarma Global medika
2. PPK Rsd. Dr. Soebandi
3. Brand Manager PT. Merapi Utama Pharma
4. Brand Manager PT. Kimia Farma Trading
5. Kepala seksi kefarmasian dan perbekalan kefarmasian Dinkes Jember
6. Kepala Gudang Farmasi Kesehatan Dinkes Jember
7. Apoteker Penanggung Jawab PT. Farmahusada
8. Pemilik Apt. Dewinta

Skala Likert :

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

Cara Perhitungan Lingkungan Internal PT. Indofarma Global medika

Rata-rata pembobotan didapatkan dari hasil penjumlahan nilai kuisisioner lingkungan Internal masing-masing responden dibagi dengan jumlah sampel. Pembobotan dalam % di dapatkan dari rata-rata pembobotan dibagi dengan total jumlah pembobotan. Score adalah hasil dari rating kali bobot. Berikut penjelasan cara perhitungannya, yaitu :

1. Perusahaan memiliki obat yang berkualitas.

$$\frac{5 + 5 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 4,375$$

2. Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.

$$\frac{5 + 4 + 3 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 4,00$$

3. Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.

$$\frac{4 + 5 + 3 + 2 + 5 + 5 + 4 + 4}{8} = 4,00$$

4. Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.

$$\frac{5 + 4 + 5 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 4,25$$

5. Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi).

$$\frac{5 + 4 + 5 + 4 + 4 + 4 + 5 + 4}{8} = 4,375$$

6. Perusahaan menjadi *Leader* obat generik.

$$\frac{4 + 3 + 4 + 2 + 2 + 2 + 4 + 3}{8} = 3,00$$

7. Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus.

$$\frac{4 + 3 + 4 + 2 + 4 + 4 + 4 + 4}{8} = 3,625$$

8. Terjadi kekosongan produk.

$$\frac{4 + 2 + 3 + 5 + 1 + 1 + 4 + 5}{8} = 3,125$$

9. Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.

$$\frac{4 + 4 + 5 + 3 + 4 + 4 + 4 + 3}{8} = 3,875$$

No	Penjelasan	Responden								Mean	Rating	Bobot dalam %	Score Rating x Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8				
Kekuatan													
1	Perusahaan memiliki obat yang berkualitas.	5	5	5	4	4	4	4	4	4,375	4	4,375/34,625 =0,126	0,505
2	Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4/34,625 =0,116	0,347
3	Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.	4	5	3	2	5	5	4	4	4	3	4/34,625 =0,116	0,347
4	Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.	5	4	5	4	4	4	4	4	4,25	3	4,25/34,625 =0,123	0,368
5	Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi)	5	4	5	4	4	4	5	4	4,375	4	4,375/34,625 =0,126	0,505
6	Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik	4	3	4	2	2	2	4	3	3	4	3/34,625 =0,087	0,347
Kelemahan													
7	Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus	4	3	4	2	4	4	4	4	3,625	2	3,625/34,625 =0,105	0,209
8	Terjadi kekosongan produk	4	2	3	5	1	1	4	5	3,125	1	3,125/34,625 =0,090	0,090
9	Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.	4	4	5	3	4	4	4	3	3,875	2	3,875/34,625 =0,112	0,224
Total										34,625			2,942

Catatan :

Responden :

1. Brand Manager PT. Indofarma Global medika
2. PPK Rsd. Dr. Soebandi
3. Brand Manager PT. Merapi Utama Pharma
4. Brand Manager PT. Kimia Farma Trading
5. Kepala seksi kefarmasian dan perbekalan kefarmasian Dinkes Jember
6. Kepala Gudang Farmasi Kesehatan Dinkes Jember
7. Apoteker Penanggung Jawab PT. Farmahusada farma
8. Pemilik Apt. Dewinta

Skala Likert :

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

Skala Penilaian (Rating) :

1. Kelemahan Sangat Lemah
2. Kelemahan Lemah
3. Kekuatan kuat
4. Kekuatan Sangat Kuat

Lampiran 5

Perhitungan lingkungan Eksternal Matriks Space Analisis PT. Indofarma

Global medika

No	Penjelasan	Responden								Mean	Rating	Bobot dalam %	Score Rating x Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8				
Peluang													
1	Perusahaan memiliki teknologi informasi yang baik.	5	5	5	4	4	4	3	4	4,250	4	$4,25/16,75=0,262$	1,046
2	Perusahaan memiliki budaya bisnis antar perusahaan saingan yang baik.	4	4	4	4	4	4	4	4	4,000	4	$4/16,75=0,246$	0,985
3	Perusahaan akan memperluas tempat pemasaran.	5	3	5	4	4	4	4	3	4,000	4	$4/16,75=0,246$	0,985
4	Perusahaan memiliki image yang baik bagi customer.	3	5	4	4	4	4	4	4	4,000	4	$4/16,75=0,246$	0,985
Total										16,75	16		4,000
Ancaman													
5	Tingkat pertumbuhan perusahaan distributor meningkat.	3	2	5	4	4	4	4	4	3,750	-3	$3,75/7,625 =0,492$	-1,475
6	Kebijakan perusahaan pemasok.	3	4	5	4	4	4	3	4	3,875	-3	$3,875/7,625 =0,508$	-1,525
Total										7,625	-6		-3,000

Catatan :**Responden :**

1. Brand Manager PT. Indofarma Global medika
2. PPK Rsd. Dr. Soebandi
3. Brand Manager PT. Merapi Utama Pharma
4. Brand Manager PT. Kimia Farma Trading
5. Kepala seksi kefarmasian dan perbekalan kefarmasian Dinkes Jember
6. Kepala Gudang Farmasi Kesehatan Dinkes Jember
7. Apoteker Penanggung Jawab PT. Farmahusada farma
8. Pemilik Apt. Dewinta

Skala Likert :

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

Skala Penilaian (Rating) :

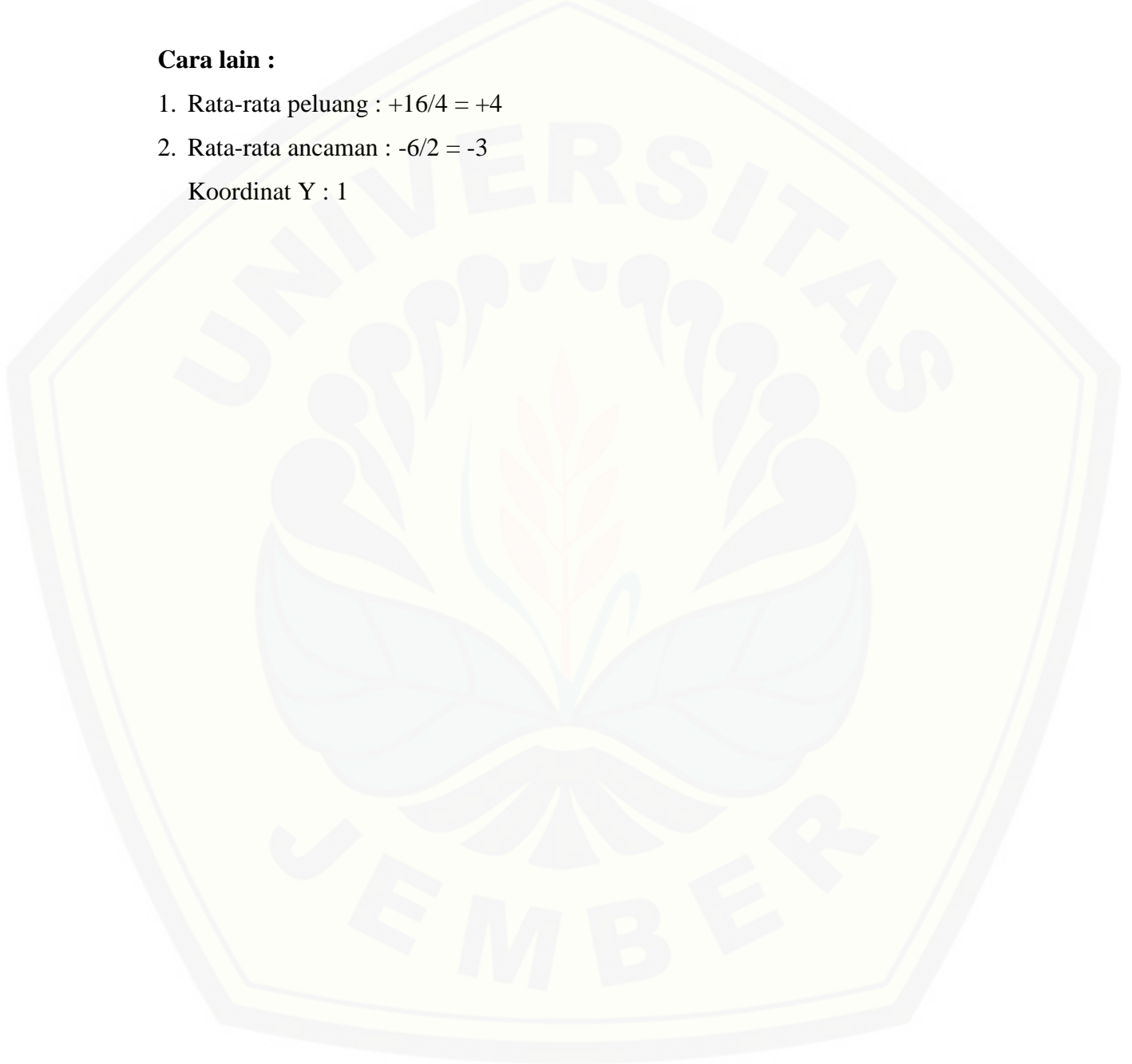
1. Kelemahan Sangat Lemah
2. Kelemahan Lemah
3. Kekuatan kuat
4. Kekuatan Sangat Kuat

No	Faktor Strategis	Skor
1	Faktor Peluang (Opportunities)	4,000
2	Faktor Ancaman (Threats)	-3,000
	Total	1,000

Cara lain :

1. Rata-rata peluang : $+16/4 = +4$
2. Rata-rata ancaman : $-6/2 = -3$

Koordinat Y : 1



Lampiran 6

Perhitungan lingkungan Internal Matriks Space Analisis PT. Indofarma

Global medika

No	Penjelasan	Responden								Mean	Rating	Bobot dalam %	Score Rating x Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8				
Kekuatan													
1	Perusahaan memiliki obat yang berkualitas.	5	5	5	4	4	4	4	4	4,375	4	$4,375/24=0,182$	0,729
2	Harga spesial untuk outlet yang pembeliannya banyak.	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	$4/24 =0,167$	0,500
3	Perusahaan memiliki ketepatan, kecepatan, dan kemudahan dalam mendapatkan barang yang diperlukan.	4	5	3	2	5	5	4	4	4	3	$4/24 =0,167$	0,500
4	Perusahaan memiliki karyawan yang berpenampilan sopan dan terampil.	5	4	5	4	4	4	4	4	4,25	3	$4,25/24 =0,177$	0,531
5	Perusahaan berkerja sama dengan dinas kesehatan/ rumah sakit/PBF (Pedagang Besar Farmasi)	5	4	5	4	4	4	5	4	4,375	4	$4,375/24 =0,182$	0,729
6	Perusahaan menjadi <i>Leader</i> obat generik	4	3	4	2	2	2	4	3	3	4	$3/24 =0,125$	0,500
Total										24	3,5		3,490
Kelemahan													
7	Perusahaan memiliki promo penjualan seperti diskon atau promo khusus	4	3	4	2	4	4	4	4	3,625	-2	$3,625/10,624=0,341$	-0,682
8	Terjadi kekosongan produk	4	2	3	5	1	1	4	5	3,125	-1	$3,125/10,625 =0,294$	-0,294
9	Perusahaan memiliki pengelolaan staf yang baik.	4	4	5	3	4	4	4	3	3,875	-2	$3,875/10,625 =0,112$	-0,729
Total										10,625	-1,667		-1,706

Catatan :**Responden :**

1. Brand Manager PT. Indofarma Global medika
2. PPK Rsd. Dr. Soebandi
3. Brand Manager PT. Merapi Utama Pharma
4. Brand Manager PT. Kimia Farma Trading
5. Kepala seksi kefarmasian dan perbekalan kefarmasian Dinkes Jember
6. Kepala Gudang Farmasi Kesehatan Dinkes Jember
7. Apoteker Penanggung Jawab PT. Farmahusada farma
8. Pemilik Apt. Dewinta

Skala Likert :

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

Skala Penilaian (Rating) :

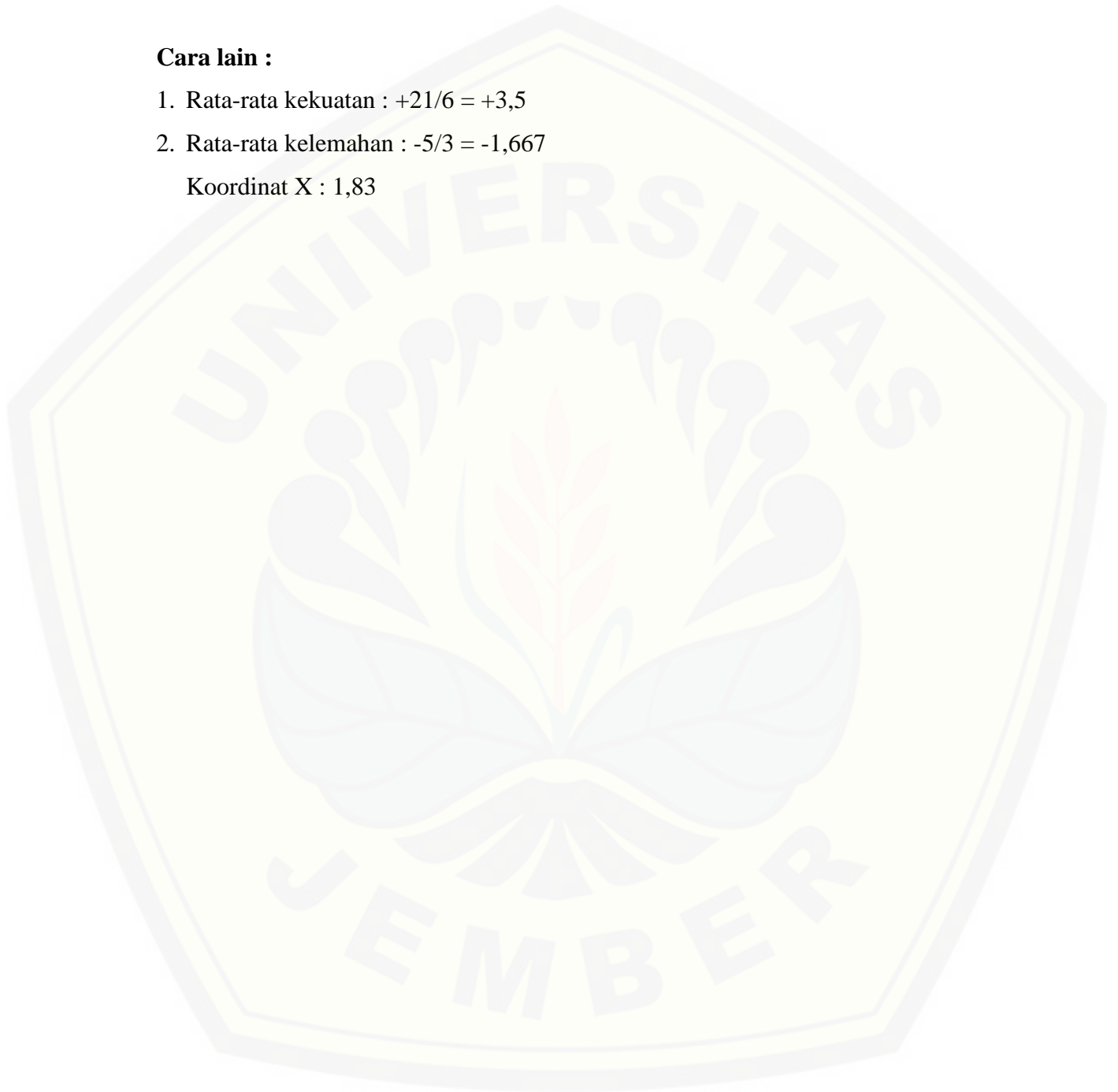
1. Kelemahan Sangat Lemah
2. Kelemahan Lemah
3. Kekuatan kuat
4. Kekuatan Sangat Kuat

No	Faktor Strategis	Skor
1	Faktor Kekuatan (Strengths)	3,490
2	Faktor Kelemahan (Weakness)	-1,706
	Total	1,784

Cara lain :

1. Rata-rata kekuatan : $+21/6 = +3,5$
2. Rata-rata kelemahan : $-5/3 = -1,667$

Koordinat X : 1,83



Lampiran 7

Sales per Segmen Pasar 2013 dan 2014 PT. Indofarma Global Medika cabang Jember

Segment Pasr	Sales				Growth Average
	Total 2014	Total 2013	Average 2014	Average 2013	
APOTIK 1	2.698.281.695	1.655.897.179	299.809.077	236.556.740	27%
APOTIK R5	31.078.875	20.785.363	3.453.208	2.969.338	16%
KLINIK/RB	30.621.336	19.383.436	3.402.371	2.769.062	23%
RUMAH SAKIT	2.805.954.035	1.058.364.709	311.772.671	151.194.958	106%
PBF/ SUBDIST	99.495.542	89.562.359	11.055.060	12.794.623	-14%
LAIN-LAIN	346.560	1.613.250	38.507	230.464	-83%
Total	5.665.778.043	2.845.606.296	629.530.894	406.515.185	55%

Lampiran 8**Sales per Salesman per Rayon 2013 dan 2014 PT. Indofarma Global Medika cabang Jember**

No	Rayon	Sales				Average 2014	Average 2013	Growth Average
		Salesman	2014	Salesman	2013			
1	DALAM KOTA	YUDI DHARMAWAN	1.380.066.673	ROBBY PRIHMA S	506.384.449	153.340.741	72.340.636	112%
2	LUAR KOTA 1	ROBBY PRIHMA S	1.500.665.816	YUDI DHARMAWAN	928.776.433	166.740.646	132.682.348	26%
3	LUAR KOTA 2	ANANG RUSFANDY	1.620.737.886	ANANG RUSFANDY	808.298.381	180.081.987	115.471.197	56%
4	LUAR KOTA 3	SUPRIYADI	1.075.777.181	SUPRIYADI	514.483.085	119.530.798	73.497.584	63%
			5.577.247.556		2.757.942.348	619.694.173	393.991.764	57%



LABA RISIKO TERBUKA PAKSI PERHUBUNGAN	33.341.650,00	0,31%	(62.831.801,56)	-0,46%	(48.431.702,73)	-0,46%	(62.814.801,56)	-1,23%	(33.246.144,73)	-1,23%	(61.014.021,00)	(214.801.026,00)
Beban Pajak Kiri	(6.295.904,80)	-0,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Beban Pajak Tanggulan		0,00%	20.453.720,49	0,12%	12.387.815,69	0,12%	20.453.720,49	0,31%	31.011.536,16	0,31%	20.453.720,49	83.661.236,67
MALAPASAL (BEBAN) PAKSI PERHUBUNGAN	(6.295.904,80)	-0,08%	20.453.720,49	0,12%	12.387.815,69	0,12%	20.453.720,49	0,31%	31.011.536,16	0,31%	20.453.720,49	83.661.236,67
LABA RISIKO TERBUKA PERHUBUNGAN	24.045.745,20	0,23%	(81.991.181,92)	-0,28%	(32.023.447,07)	-0,28%	(61.361.081,07)	-0,69%	(99.254.666,59)	-0,69%	(61.361.081,07)	(100.394.200,00)

CATATAN PENTING PENGISIAN FORMAT LAPORAN KEUANGAN

- Untuk kepentingan konsistensi data Laporan Keuangan, tidak dibenarkan mengubah format diatas
- Pengisian Akun Penjualan dan Harga Pokok Penjualan merupakan hasil pengisian "penjualan dan HPP" pada Sheet "Gross Margin", Cabang harus mengisikan Penjualan & Hpp per Kelompok Produk terlebih dahulu di Sheet "Gross Margin"
- Pengisian estimasi **biaya tetap (Fixed Cost)** bulan Oktober s.d Desember 2014 dihitung dari rata-rata kumulatif September 2014 (Rumus = Total Biaya : 9 bulan), yang terdiri dari :
 - Beban Pemasaran - Operasional Penjualan
 - Beban Pemasaran - Promosi Juni - Amortisasi KSO (khusus untuk Cabang Jakarta 1, Medan, Malang, Palembang, Bogor, Banda Aceh, Yogyakarta)
 - Beban Pegawai - Penghasilan Tetap
 - Beban Pegawai - Tunjangan Akhir Tahun (berakhir sampai dengan Bulan Nopember 2014)
 - Beban Pegawai - Asuransi Kesehatan
 - Beban Pegawai - Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK)
 - Beban Pegawai - Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK)
 - Beban Penyusutan Aset Tetap
 - Beban Amortisasi Sewa Kantor, Gedung, Rumah Dinas
- Pengisian estimasi **saldo biaya tetap** pada point (2) diatas, berdasarkan best estimate & efisiensi penggunaan dan pengeluaran biaya
- Untuk informasi lebih lanjut, dapat menghubungi Divisi Akuntansi (Fitriani)

Lampiran 10

Realisasi Laba Rugi 2012-2013 PT. Indofarma Global Medika cabang Jember

PT Indofarma Global Medika
Cabang Jember

REALISASI LABA - RUGI (2012 - 2013) , KUMULATIF SEPT DAN ESTIMASI OKT - DES 2014
dalam ribuan (Rp 000,-)

DESKRIPSI	2012		2013		2014			
	RKAP	REALISASI	RKAP	REALISASI	Ytd SEPTEMBER	OKTOBER	NOPEMBER	DESEMBER
Penjualan	1.373.792,00	1.025.707,00	1.565.495,00	1.246.737	10.714.972	1.259.989	3.706.714	1.619.037
Reguler	586.172,00	542.522,00	711.495,00	601.553	5.665.778	676.714	676.714	706.237
Institusi	787.620,00	483.185,00	854.000,00	645.184	5.049.194	583.275	3.030.000	912.800
Beban HPP	(1.126.509,00)	(831.925,00)	(1.284.000,00)	(1.054.221)	(9.326.309)	(1.082.986)	(3.086.260)	(1.368.045)
Biaya Usaha	(212.513,00)	(156.646,00)	(232.000,00)	(185.356)	(1.355.627)	(138.711)	(138.712)	(135.024)
Biaya Administrasi	(47.106,00)	(48.965,00)	(52.000,00)	(51.868)	(654.801)	(45.868)	(45.869)	(45.868)
Biaya Penjualan	(165.407,00)	(107.681,00)	(180.000,00)	(133.488)	(700.826)	(92.843)	(92.843)	(89.156)
Lab Operasional	34.770,00	37.136,00	49.495,00	7.160	33.036	38.292	481.742	115.968
Pendapatan (Beban) Lain	(7.000,00)	(13.397,00)	(6.000,00)	(34.507)	147	16	16	16
Lab Sebelum Pajak	27.770,00	23.739,00	41.495,00	(27.347)	33.183	38.307	481.758	115.984
Manfaat Beban Pajak	(7.055,00)	(79.931,00)	(10.000,00)	2.231	(8.295)	(9.576)	(120.439)	(28.996)
Pendapatan Komperhensi lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-
Lab Setelah Pajak	20.715,00	15.808,00	31.495,00	(25.116)	24.888	28.731	361.319	86.988

Lampiran 11

Sales Performance Kelompok Produk Divisi Reguler Cabang Jember

**SALES PERFORMANCE KELOMPOK PRODUK
DEVISI REGULER
CABANG : JEMBER**

No	Kelompok Produk	Realisasi SEPT		Gwth %	BE SALES JEMBER 2014					
		2013	2014		Target	BE s/d DES 2014	Ach %	G A P	Realisasi 2013	Gwth %
1	Monopoli	63.969	201.843	68,31%	816.507	324.492	62,82%	192.015	113.628	64,98%
2	Promosi	76.404	486.583	84,30%	482.525	607.226	125,84%	(124.701)	183.520	69,78%
3	Non Promosi	833.766	2.747.967	69,66%	3.799.591	3.673.127	97,70%	86.424	1.712.282	53,38%
	Sub Total INF OGB	974.139	3.436.393	71,65%	4.758.363	4.604.845	96,77%	153.738	2.009.430	56,36%
4	OTC	12.116	67.479	82,05%	110.888	93.206	84,21%	17.482	38.488	58,71%
5	PROMOSINDO	39.124	232.148	83,15%	170.432	274.398	160,81%	(103.766)	96.348	64,89%
6	IM IM									
7	Daignotic	7.290	9.706	24,89%	179.000	39.796	22,23%	139.204	12.695	68,10%
8	Inf Lain - Lain		2.567			2.567		(2.567)		
	Sub Total INF Non OGB	98.529	311.900	81,23%	460.320	409.967	89,06%	50.353	147.531	64,01%
	TOTAL PRODUK INF	1.032.667	3.748.292	73,45%	5.218.903	5.014.811	96,09%	204.092	2.156.962	56,99%
9	Widatre	147.618	948.076	84,43%	1.231.508	1.220.497	99,11%	11.011	435.064	65,17%
10	Otsuka CN	42.195	252.206	83,27%	800.000	447.488	55,94%	352.512	107.996	75,87%
11	Otsuka MD	4.715	63.912	92,62%	130.000	91.237	70,20%	38.743	29.430	67,75%
12	S A P	27.765	239.994	88,43%	1.080.000	463.404	42,91%	616.596	51.618	88,86%
13	K S O				0					
14	BIOFARMA		288.930	100,00%	883.463	481.268	54,48%	402.195		100,00%
15	IKAPHARMINDO		28.872		0	46.754	#DIV/0!	(46.754)		
16	DESENTRALISASI		#REF!		910.500	85.675	9,41%	824.825		
17	LAIN-LAIN	17.353	95.496			95.496	#DIV/0!		74.537	13,00%
	TOTAL PRODUK NON INF	239.646	#REF!	#REF!	5.035.470	2.931.839	58,23%	2.199.127	683.645	76,51%
	GRAND TOTAL	1.272.313	#REF!	#REF!	10.254.373	7.946.650	77,50%	2.307.723	2.845.607	64,19%

663.220,85

406.515,24

Lampiran 13

Proyeksi Perolehan Institusi

NO	PISP/INBUNOTA	PROYEKSI PEROLEHAN (Value)		YANG SUDAH DIPEROLEH (Value)	DALAM PERUS (Value)	BE S/D DISELEBI 2014	RESTRANJAH
		E-KATALOG	NON E-KATALOG				
A. GINJES KESPIHATAM							
1	Kota Probolinggo	186.902.091		186.902.091		186.902.091	593.000.000/2014
2	Kabupaten Probolinggo	1.034.628.331		1.034.628.331		1.034.628.331	PAKET I KONTRAK 1 = 0540000/2014, KONTRAK 2 = 1260000/2014) PAKET II = 8440000/2014
3	Kabupaten Lumajang	1.487.682.516	3.477.161.917	4.964.844.433		1.487.682.516	NON E-KATALOG = 0380000 Non E/ III/ 2014 , E-KATALOG = 5380000/2014
4	Kabupaten Jember	1.176.174.933	2.550.000.000	3.726.174.933	2.550.000.000	3.726.174.933	PAKET I = 4560000/2014
5	Kabupaten Bondowoso	656.537.156		656.537.156		656.537.156	143.000.000/2014
6	Kabupaten Situbondo	781.773.757	2.500.000.000	3.281.773.757	2.500.000.000	3.281.773.757	KONTRAK 1 = 891.000.000/2014
7	Kabupaten Banyuwangi	713.893.414		713.893.414		713.893.414	285.000.000/2014
	SUB TOTAL	6.017.892.199	6.937.161.917	14.544.754.116	5.050.000.000	11.067.592.199	
SHABING							
1	PT Prana / Divres Banyuwangi		419.904.000	419.904.000		419.904.000	337.000.000 Non E/ VIII/ 2014
2	PT Safari		125.000.000	125.000.000	125.000.000	125.000.000	
3	CV. Dha		800.000.000	800.000.000	800.000.000	800.000.000	
	SUB TOTAL	-	1.344.904.000	544.904.000	925.000.000	1.344.904.000	
	TOTAL	6.017.892.199	6.937.068.917	15.089.658.116	5.975.000.000	12.412.496.199	

UNIVERSITAS JEMBER
TANGGAL 8.3.14

