

**Pendekatan *Blue Ocean Strategy*
untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K-24
(Studi Kasus Apotek K-24 Antapani)**

Oleh :

Diana Andriani

Email : andriani_rafayzan@yahoo.com

Abstrak

Apotek K-24 merupakan salah satu apotek yang memberikan pelayanan pembelian obat selama 24 jam dengan harga tetap. Persaingan pada ruang pasar khususnya pada ruang pasar dimana Apotek K-24 berkompetisi menjadi tidak sehat. Strategi persaingan yang terjadi diantara apotek adalah strategi diferensiasi, dimana masing-masing apotek saling menunjukkan keunggulannya. Faktor-faktor yang menjadi kompetisi diantara ke empat apotek tersebut yaitu : harga, kelengkapan obat, jumlah staf, staff scheduling, waktu pelayanan, kerjasama praktek dokter, keberadaan apoteker, pelayanan delivery service, kemudahan pembayaran, kebersihan toko, kenyamanan ruang tunggu dan fasilitas parkir Akibatnya strategi ini, semakin banyak perusahaan ke jalur persaingan yang saling menghancurkan, saling membunuh dan berdarah-darah yang diistilahkan sebagai red ocean. Tujuan penelitian ini adalah merancang strategi pelayanan yang berfokus untuk menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan melalui proses inovasi nilai. Proses inovasi nilai dilakukan melalui metode pendekatan blue ocean strategy dengan menggunakan dua alat analisis yaitu kanvas strategi dan ERRC grid. Kanvas strategi berfungsi sebagai alat visualisasi terhadap penawaran yang dilakukan pada faktor kompetisi yang ada, sedangkan ERRC Grid berfungsi sebagai langkah strategis perusahaan untuk menciptakan segmen pasar yang baru. Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara menambahkan fasilitas kerjasama dengan program pemerintah didalam pelayanan kesehatan dan memberikan kartu member yang berfungsi sebagai kartu diskon, dan konsultasi kesehatan gratis. Akhirnya, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan strategi perusahaan yang baru telah memenuhi ke dalam tiga ciri blue ocean strategy dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan yaitu fokus, divergensi, dan moto yang memikat.

I. Pendahuluan

Ketua Umum Pengurus Pusat Gabungan Pengusaha Farmasi Johannes Setijono di Jakarta, Rabu (20/3/2013) menuturkan, pihaknya yakin pertumbuhan industri farmasi

di Indonesia ke depan akan semakin membaik.

(<http://bisniskeuangan.kompas.com>).

Apotek K-24 sebagai pelopor franchise apotek di Indonesia sudah

menjamur, lebih dari 80 apotek (<http://pafikabbandung.blogspot.com/2011/03/pemetaan-apotek-sebagai-pengaturan-dan.html>), di beberapa tempat di Bandung termasuk apotek-apotek lainnya. Apotek K-24 pertama kali dibuka di Yogyakarta pada bulan Oktober 2002, K-24 yang merupakan singkatan dari Komplit 24 Jam, konsisten dengan nama yang diusungnya.

Banyaknya apotek yang bermunculan akan menimbulkan persaingan. Prinsip dasar dalam memenangkan persaingan bisnis apotek adalah *be different*, jika tidak bisa berbeda maka akan mati. Membuat perbedaan yang sulit ditiru oleh pesaing kita, untuk itu harus memanfaatkan popularitas nama dan keberadaan apotek secara maksimal. Menciptakan persepsi harga murah, persediaan obat lengkap serta pelayanan yang ramah menjadi hal yang utama dalam usaha memenangkan persaingan.

Persaingan antar apotek saat ini semakin ketat mengakibatkan pola persaingan yang terjadi menjurus ke *win-lose situation* karena tujuannya adalah *killing for survival*. Situasi saling membunuh terjadi karena rata-rata apotek masih menerapkan cara pemasaran yang konvensional. Mereka pada umumnya mengandalkan *rational*, yakni produk bagus dan harga murah. Konsumen dibiasakan memilih apotek berdasarkan tinggi-rendahnya harga obat yang dijual.

Berdasarkan latar belakang tersebut perumusan masalah yang terjadi

dalam strategi *blue ocean strategy* adalah bagaimana gambaran strategi persaingan apotek di lokasi itu pada umumnya dan Inovasi nilai apa yang dapat diciptakan setelah dilakukan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor yang menjadi persaingan diantara apotek, serta membuat dan menganalisis kanvas strateginya dan menganalisis inovasi nilai yang diciptakan oleh Apotek K-24.

II. Tinjauan Pustaka

2.1 Strategi Generik Porter

Menurut teori manajemen strategi, strategi jenis perusahaan antara lain dapat diklasifikasi berdasarkan jenis perusahaan. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*Generic Strategy*), yaitu kajian tentang strategi-strategi utama (*grand strategies*). Strategi generik Porter ini digunakan sebagai *grand theory* didalam penelitian ini.

"Pada model strategi bersaing *generic Porter* (1980) terdapat empat jenis strategi bersaing yaitu : *Cost Leadership* (kepemimpinan biaya), *Differentiation* (diferensiasi), *Cost Focus* (fokus biaya) dan *Differentiation Focus* (fokus diferensiasi)" (Poppy Rufaidah, Manajemen Strategik : 203).

Porter Five Forces

Pertama kali pemodelan *Porter 5 Forces* dikembangkan oleh Michael Porter (Porter, 1976). *Porter 5 Forces* digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang

kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran suatu produk.

Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi, apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan. Selain itu, membantu keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi.

Ada lima kekuatan bersaing yaitu :

1. Masuknya pesaing baru.
Pesaing baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri.
2. Ancaman dari produk pengganti (substitusi).
Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.
3. Kekuatan penawaran pembeli.
Daya tawar pembeli pada industri berperan di dalam menekan turunnya harga dan memberikan penawaran di dalam peningkatan kualitas atau layanan yang lebih serta membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain.
4. Kekuatan penawaran pemasok.
Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli didalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli.
5. Persaingan di antara perusahaan yang ada.
Pesaing adalah pemain yang menghasilkan dan menjual produk sejenis yang akan

bersaing dalam memperebutkan *market share* pasar.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri, pasti memiliki strategi masing-masing. Strategi ini bisa dikembangkan secara eksplisit (melalui proses perencanaan) maupun secara implisit (melalui kegiatan fungsional).

2.2 Bauran Pemasaran Jasa

Salah satu strategi yang berhubungan dengan kegiatan pemasaran perusahaan adalah *marketing mix strategy* yang didefinisikan oleh Kotler dan Amstrong (2003) yang menyatakan bahwa "*marketing mix as the set of controllable marketing variables that the firm bleads to produce the response it wants in the target market*".

Bauran Pemasaran menurut Rambat Lupiyoadi (2001:58) : "*Marketing mix merupakan tool atau alat bagi marketer yang terdiri dari berbagai elemen suatu program pemasaran yang diperlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan positioning yang ditetapkan dapat berjalan sukses*".

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa bauran pemasaran merupakan variabel-variabel terkendali yang digabungkan untuk menghasilkan tanggapan yang diharapkan dari pasar sasaran dan untuk usaha jasa terdapat 7 unsur *marketing mix* (Marketing Mix-7P) yaitu : *Product, Price, Promotion, Place, Partisipant (people), Proses, dan Physical Evidence*. Marketing mix digunakan

sebagai *middle range theory* didalam penelitian ini.

2.3 *Blue Ocean Strategy*

Pengertian strategi samudra biru menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005: 10)

“Bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Intinya, bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; bagaimana secara cerdas membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudra biru”.

Definisi yang dikemukakan di atas menjelaskan bahwa strategi samudra biru bukan strategi untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk keluar dari dunia persaingan dengan menciptakan ruang pasar yang baru dan membuat pesaing dan kompetisi menjadi tidak relevan. *Blue ocean strategy* merupakan *substantive theory* didalam penelitian ini.

Blue ocean strategy adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang

merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau *demand* baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. *Blue ocean strategy* pada dasarnya merupakan sebuah siasat untuk mengalahkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Hal ini tentu berbeda dengan *red ocean*, dimana semua kompetitor memberikan tawaran fitur produk yang seragam, sama, dan semua saling memperebutkan pasar yang juga sama, maka yang sering terjadi adalah pertarungan yang berdarah-darah, dikarenakan arena persaingan diperebutkan oleh para pemain yang menawarkan keseragaman produk dan pendekatan.

Esensi dari strategi *blue ocean* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lain, dengan demikian suatu perusahaan bisa melenggang sendirian menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya.

Red Ocean Strategy versus Blue Ocean Strategy

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-costtrade-off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Gambar 1 Red Ocean versus Blue Ocean Strategy
Sumber : Pemasaran Strategik 2012, Fandy Tjiptono: 119

Konsep Blue Ocean Strategy

Strategi ini menantang perusahaan untuk keluar dari persaingan dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dengan kompetisi pun tidak menjadi relevan. Strategi samudra biru mengikuti logika strategis yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas, harga dan posisi biaya. Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Penciptaan samudera biru adalah bagaimana menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari utilitas dan harga yang ditawarkan

perusahaan kepada pembeli. Nilai perusahaan dihasilkan dari harga dan struktur biaya. Inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem ini yang menjadikan penciptaan samudera biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan. Oleh karena itu, samudra biru memerlukan kerangka kerja analitis untuk menciptakan samudra biru dan prinsip-prinsip untuk mengelola resiko secara efektif. Kerangka kerja analitis tersebut adalah:

1. Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta

untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan.

2. Kerangka Kerja Empat Langkah
Kerangka kerja empat langkah merupakan alat untuk memperoleh *big value* berbasis *lower cost* dan merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat suatu kurva nilai baru :

- Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?
- Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
- Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?

d. Faktor apa saja belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?

Pertanyaan-pertanyaan di atas akan memberikan sebuah wawasan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai baru.

3. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.



Gambar 2 Skema Empat Langkah

Sumber : Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim&Renee Mauborgne, 2005:

4. Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai

memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi :

- Fokus setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.
- Divergensi/gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan, strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum industri.
- Moto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat.

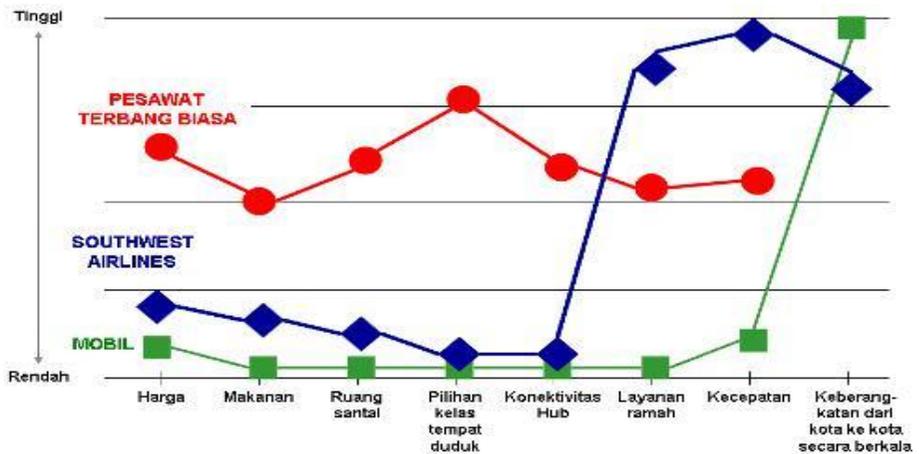
5. Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

Adapun cara membaca nilai dalam *canvas strategy* dijelaskan sebagai berikut (Kim, W.C. dan R., Mauborgne.,2005 : 68).

- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai *moto/tagline* maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.
- b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan

kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.

- c. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.
- d. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.



Gambar 3 Kanvas Strategi Perusahaan Penerbangan

Sumber : Blue Ocean strategy, W. Chan Kim & Renee Mauborgne, 2005:6

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan inovasi nilai terhadap strategi pelayanan di apotek K-24. Inovasi nilai diciptakan pada kondisi dimana perusahaan mempertimbangkan tidak hanya dari segi tawaran nilai bagi pelanggan tetapi juga memperhatikan struktur biaya. Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *blue ocean strategy*, serta integrasinya dengan strategi generik Porter dan *marketing mix strategy*. *Marketing mix* digunakan untuk menghasilkan suatu respon yang diinginkan dari berbagai target pasar digunakan untuk mengidentifikasi nilai pelanggan sebagai dasar pertimbangan untuk inovasi nilai. Strategi generik Porter digunakan untuk melakukan validasi terhadap hasil perancangan strategi yang telah melalui proses inovasi nilai.

Inovasi nilai yang diciptakan menunjukkan bahwa apotek K-24 tidak melakukan persaingan dengan apotek lain, tetapi telah menjalankan strategi samudera biru dan memenuhi ciri strategi yang baik.

III. Metodologi Penelitian

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Apotek K-24, Apotek Kimia Farma, Apotek Medika dan apotek konvensional (Apotek Anna Frama) di Antapani selama 1 minggu.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survei (*survey research*). Penelitian survei ialah "penelitian dengan cara mengajukan pertanyaan kepada orang-orang atau subjek dan merekam jawaban tersebut untuk dianalisis secara

kritis.” (A. Gima Sugiana, Metode Riset : 38). Adapun objek yang dijadikan responden totalnya adalah 120 orang, yaitu konsumen yang membeli obat ke masing-masing apotek. Satu tempat apotek diambil sampel 30 responden.

3.3 Rancangan Penelitian

Pada awal penelitian dilakukan studi pendahuluan berupa survei terhadap konsumen apotek yaitu :

1. Mengetahui apotek mana yang paling sering dikunjungi oleh konsumen di daerah Antapani selain apotek K-24.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang diinginkan/dibutuhkan konsumen dari suatu pelayanan jasa apotek.
3. Menyebarkan kuesioner.
4. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian diolah, yaitu dengan cara merata-ratakan hasil jawaban setiap jawaban dari responden.
5. Dipetakan dalam kanvas strategi.
6. Dianalisis faktor-faktor kompetisinya.
7. Setelah itu dilakukan analisis tentang strategi apa yang harus dilakukan oleh Apotek K-24 agar bisa keluar dari persaingan dengan pendekatan strategi *blue ocean* yaitu dengan cara membuat kerangka kerja empat langkah : hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan.

3.4 Variabel Penelitian

Penentuan faktor-faktor apa saja untuk mengetahui kebutuhan/keinginan konsumen terhadap pelayanan jasa apotek didasarkan pada *marketing mix 7P*.

- a. Variabel *product* mencakup : obat yang dijual lengkap, batas *expire date* panjang, semua obat asli dan memiliki ijin BPOM.
- b. Variabel *price* mencakup : harga obat murah.
- c. Variabel *promotion* mencakup : promosi melalui spanduk atau brosur, promosi harga.
- d. Variabel *people* mencakup : staf bersikap ramah, staf berpenampilan rapi dan memakai seragam, kompetensi karyawan baik.
- e. Variabel *place* mencakup : lokasi yang mudah terjangkau oleh konsumen.
- f. Variabel *process* mencakup : pelayanan yang cepat, penjelasan cara pemakaian obat yang baik, pelayanan konsultasi gratis, penjadwalan staf, sistem pelayanan FCFS, ada apoteker, pelayanan tersedia 24 jam, menerima resep dari luar (dokter yang bukan mitra), kerja sama praktek dengan dokter, pembayaran yang mudah (bisa membayar dengan kartu debit atau kartu kredit), stok obat dapat dilihat dalam komputer, kartu member, melayani produk antar (*delivery service*).
- g. Variabel *physical evidence* mencakup : toko terlihat bersih, tempat parkir yang memadai,

ruang tunggu luas dan nyaman, tersedia TV, AC/Kipas angin, tersedia (dispenser, timbangan berat badan, majalah), peletakan obat bebas pada tempat yang dijangkau konsumen (konsep *drug store*).

Faktor-faktor ini ini kemudian dipilih, mana saja yang menjadi kompetisi diantara ke empat apotek tersebut. Ternyata, setelah dilakukan wawancara dengan pihak manajemen masing-masing apotek dan kondisi di lapangan, maka yang menjadi faktor kompetisi dapat dirangkum sebagai berikut :

Harga, kelengkapan obat, jumlah staf, *staff scheduling*, waktu pelayanan, kerjasama praktek dokter, keberadaan apoteker, pelayanan *delivery service*, kemudahan pembayaran, kebersihan toko, kenyamanan ruang tunggu dan fasilitas parkir.

3.5 Metode Sampling

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *non probability sampling*. Adapun teknik yang ditentukan adalah *judgement sampling* yaitu penarikan sampel yang didasarkan pada pribadi peneliti (A. Gima Sugiama, 2013).

3.6 Instrumen dan Jumlah Sampel

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner terbuka. Jumlah sampel pada kuesioner terbuka adalah *sebanyak 30 orang*. "*sangat disarankan agar jumlah responden yang diuji coba minimal 30 orang*,

dengan 30 orang ini maka distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal"(A. Gima Sugiama, 2013 :198).

Skala yang digunakan dalam menjawab kuesioner ini, yaitu *semantic differential*. Skala *semantic differential* adalah "*skala untuk mengukur pengertian suatu objek atau konsep oleh seseorang (responden) dalam suatu skala bipolar dengan 7 buah titik*". (A. Gima Sugiama :110).

Di dalam penelitian ini, responden memberikan skor untuk penilaian paling negatif hingga paling positif. Skor paling negatif (rendah) diberi angka 1, sedangkan paling positif (tinggi) diberikan angka 7. Misalnya, jika responden memberikan skor 1 (terendah), menunjukkan responden merasakan nilai faktor kompetisi itu rendah, sedangkan jika responden memberikan skor 7 (tertinggi), menunjukkan responden merasakan nilai faktor kompetisi itu tinggi.

IV. Hasil dan Pembahasan

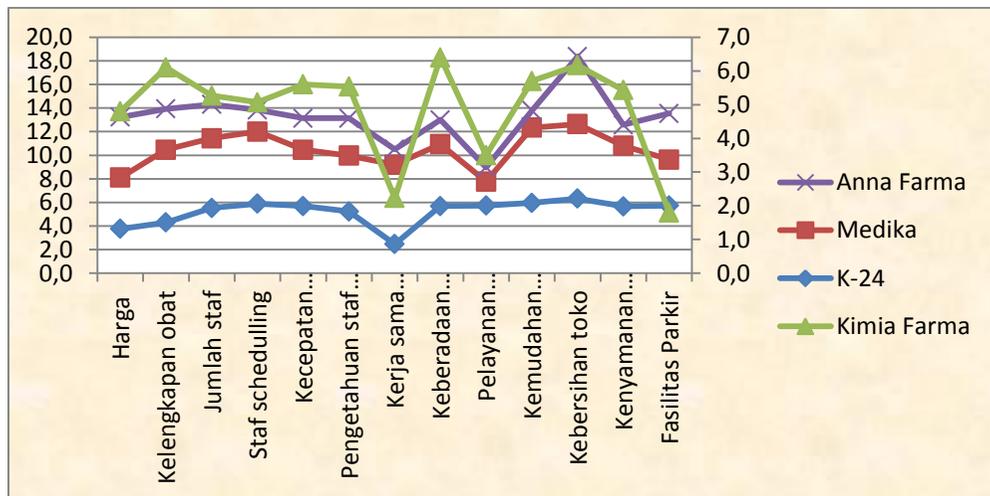
Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian diolah, yaitu dengan cara merata-ratakan hasil jawaban setiap jawaban dari responden. Hasil rata-rata jawaban setiap responden ini akan digambarkan kedalam grafik.

Rata-rata jawaban tersebut menjelaskan tentang apa yang menjadi faktor bersaing dari masing-masing apotek. Setiap apotek memiliki keunggulan dan kelemahan, atau bahkan memiliki nilai yang sama dengan pesaingnya baik keunggulan maupun

kelemahannya. Hal ini dapat dilihat atau digambarkan didalam kurva strategi. Kurva strategi ini berfungsi untuk melihat atau menggambarkan suatu perusahaan apakah mempunyai strategi yang

fokus atau hanya mengikuti pesaingnya. Kurva strategi juga menggambarkan nilai-nilai kompetisi dari beberapa perusahaan, nilai-nilai ini bisa lebih tinggi, lebih rendah atau berhimpit.

4.2 Kanvas Strategi



Gambar 4 Kanvas Strategi Apotek-apotek di Antapani

Berdasarkan kanvas Strategi, dapat dilihat bahwa kurva nilai apotek K-24 menunjukkan nilainya rata-rata tinggi di semua faktor, artinya memberikan terlalu banyak penawaran kepada konsumennya. Kurva nilai apotek Medika, apotek Kimia Farma dan apotek Anna memiliki kurva nilai terlihat tanpa pola yang jelas naik-turun-naik-turun maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren atau tidak fokus pada strategi tertentu, dapat diartikan juga keempat apotek

tersebut terperangkap didalam strategi samudra merah, apotek ini bersaing satu sama lain dengan menunjukkan keunggulannya.

Apotek K-24 menunjukkan keunggulannya yaitu : (1) Harga obat lebih murah dibandingkan dngan ketiga apotek lainnya. (2) Jumlah stafnya lebih banyak sehingga melayani konsumen lebih optimal. (3) Pelayanannya cepat. (4) Kompetensi staf baik sehingga penjelasan cara pemakaian obat jelas dan dimengerti. (5)

Keberadaan apoteker dari pagi sampai malam. (6) Pelayanan *delivery service* gratis. (7) Pembayaran mudah karena tersedia pembayaran dengan menggunakan kartu kredit dan kartu debit. (8) Tokonya cukup bersih (9) Ruang tunggu luas dan nyaman, ada fasilitas TV, AC juga disediakan majalah, dispenser air minum, timbangan berat badan dan brosur-brosur tentang produk kesehatan. (10) Tempat parkir yang memadai.

Kelemahan dari apotek K-24 yaitu : (1) Pada kenyataannya obat yang dijual stoknya tidak lengkap, padahal K-24 menjanjikan 5000

daftar obat yang diperjualbelikannya. (2) Kerja sama praktek dengan dokter sudah ada tapi hanya dengan satu dokter dan kurang diketahui oleh konsumen.

4.3 Kerangka Kerja Empat Langkah/ERRC (Eliminate-Reduce-Raise-Create)

Strategi samudra biru Apotek K-24 akan dihasilkan dari pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah. Kerangka kerja empat langkah ini mendobrak pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah (inovasi nilai) dan menciptakan kurva nilai samudera biru.

<p>Hapuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama praktek dokter. - <i>Delivery service</i> - Air minum, majalah. 	<p>Tingkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kelengkapan obat. - Pelayanan 24 jam - Kompetensi apoteker. - Pengetahuan staf tentang obat.
<p>Kurangi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jumlah persediaan obat yang jarang dibeli konsumen. 	<p>Ciptakan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kerjasama dengan program pemerintah didalam pelayanan kesehatan. - Konsultasi kesehatan gratis (<i>drug oriented</i> menjadi <i>patient oriented</i>). - Kartu member : diskon

Gambar 5 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Apotek K-24

Tiga ciri strategi yang baik yaitu fokus, divergensi/gerak menjauh dan moto yang memikat. Berikut akan dianalisis tiga strategi dari apotek K-24, yaitu :

1. Fokus.

Setiap strategi yang baik memiliki kefokuskan, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus secara jelas menunjukkan fokus tersebut. Apotek K-24 berfokus pada

kelengkapan obat dan memberikan pelayanan 24 jam kepada konsumen, pengetahuan staf tentang obat, peningkatan kompetensi apoteker. Istilah *no pharmacist no service*, tanpa keahlian apoteker, konsumen tidak mengetahui pilihan obat generik atau obat paten mana yang harus digunakan. Adanya apoteker konsumen akan terlindung dari penggunaan obat yang salah dan apoteker berperan sebagai *drug informer*.

2. Divergensi/gerak menjauh.

Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, maka strategi itu akan kehilangan keunikannya. Pelayanan yang unik ini belum pernah ditawarkan kepada konsumen, seperti program kerja sama dengan pemerintah didalam membantu pemerintah dan masyarakat di bidang pelayanan kesehatan, bekerja sama untuk memberikan pemahaman tentang KB misalnya program BKKBN, donor darah dan lain-lain. Kartu member, yang berfungsi memberikan diskon kepada pelanggan. Selain itu konsultasi kesehatan gratis yang dilakukan oleh apoteker.

3. Moto yang memikat.

Strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat. Apotek K-24 memiliki motto yang menarik yaitu "Hanya Menjual Obat Asli", komitmen bisnis apotek yang dijalankan yaitu hanya menjual obat asli

yang bermanfaat bagi masyarakat dan menghalangi peredaran obat palsu karena apotek K-24 membeli obat dari *supplier* yang resmi. Hal ini, menjadikan masyarakat lebih waspada terhadap obat palsu dan mendorong mereka untuk membeli obat di apotek yang resmi.

V. Kesimpulan

1. Strategi persaingan yang terjadi pada keempat apotek itu adalah strategi diferensiasi, masing-masing apotek saling menunjukkan keunggulannya. Faktor-faktor yang menjadi kompetisi diantara ke empat apotek tersebut yaitu : harga, kelengkapan obat, jumlah staf, *staff scheduling*, waktu pelayanan, kerjasama praktek dokter, keberadaan apoteker, pelayanan *delivery service*, kemudahan pembayaran, kebersihan toko, kenyamanan ruang tunggu dan fasilitas parkir.
2. Strategi berdasarkan prinsip *blue ocean* strategy adalah melakukan inovasi nilai dengan meningkatkan nilai manfaat sekaligus mengurangi biaya. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara menambahkan fasilitas kerjasama dengan program pemerintah didalam pelayanan kesehatan dan memberikan kartu member yang berfungsi sebagai kartu diskon, dan konsultasi kesehatan gratis. Strategi untuk mengurangi struktur biaya apotek K-24 yaitu dengan menghapuskan kerjasama

praktek dokter dan *delivery service* dan biaya-biaya yang tidak memiliki manfaat.

3. Rancangan strategi yang baru, menunjukkan bahwa apotek K-24 telah melakukan strategi samudera biru dan memiliki 3 ciri strategi yang baik yaitu : (1) Fokus : pada kelengkapan obat dalam pelayanan 24 jam untuk konsumen, pengetahuan staf tentang obat, dan peningkatan kompetensi apoteker. (2) Divergensi : yaitu melakukan pelayanan yang unik ini belum pernah ditawarkan kepada konsumen, seperti program kerja sama dengan pemerintah didalam

membantu pemerintah dan masyarakat di bidang pelayanan kesehatan dan memberikan kartu member, yang berfungsi memberikan diskon kepada pelanggan, memberikan konsultasi kesehatan secara gratis. (3) Moto yang menarik : yaitu “Hanya Menjual Obat Asli”, artinya apotek K-24 hanya menjual obat asli yang bermanfaat bagi masyarakat dalam rangka menghalangi peredaran obat palsu sehingga masyarakat lebih waspada dan mendorong mereka untuk membeli obat di apotek yang resmi.

DAFTAR PUSTAKA

A. Gima Sugiana. 2013. *Metode Riset : Bisnis dan Manajemen*. Edisi 3. Bandung : CV Guardaya Intimarta.

Amstrong, dan Kotler. 2003. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Diterjemahkan oleh Bambang Sarwiji. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta : PT.Indeks.

Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra. 2012. *Pemasaran Strategik : Mengupas Pemasaran Strategik, Branding Strategy, Customer Satisfaction, Strategi Kompetitif, hingga e-Marketing*. Edisi 2. Yogyakarta : CV Andi Offset.

Kim, W. Chan, Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta : PT Serambi Ilmu Semesta.

Poppy Rufaidah. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung : Humaniora.

Rambat Lupiyoadi, 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan praktik*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Artikel

Arief Rachman S, Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 1, No.2, Maret 2013 pp. 40-46*

Pendekatan *Blue Ocean Strategy* terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit. Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara.

Nissyia Mazhaly dan Dadan Umar D, Parwadi Moengin Penerapan *Blue Ocean Strategy* di PT X dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatik Tank Gauging di Indonesia. Magister Teknik Industri, Universitas Trisakti.

Website

<http://bisniskeuangan.kompas.com>
(diunduh pada hari Jumat, 29 November 2013, jam 21.13).

<http://www.apotek-k24.com>
(diunduh pada hari Jumat, 29 November 2013, jam 21.13).

(<http://pafikabbandung.blogspot.com/2011/03/pemetaan-apotek-sebagai-pengaturan-dan.html>).