

Optimalisasi Strategi Manajemen dalam Meningkatkan Daya Saing Apotek Pro LoMedika

Fairuz Bachmid¹, Erliany Syaodih², Yen Emawati³

^{1,2,3}Program Studi Master Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya,
Bandung, Indonesia

Email: ¹bachmidfairuz2@email.com

Abstract

This study aims to analyze the management strategies applied at Apotek Pro LoMedika Manado in order to increase competitiveness in the midst of the tight retail pharmaceutical industry. The background of this research is the condition of the pharmacy which after two years of operation has not been able to finance its own operations and faces competition from several adjacent pharmacies. This research uses a qualitative method with a case study approach through direct observation, in-depth interviews with managers, pharmacists, and pharmacy owners, and review of financial statements for the period January 2023-December 2024. The analysis was carried out using a SWOT framework that maps strengths, weaknesses, opportunities, and threats, then determines the right strategy to deal with market dynamics. The results showed that Pro LoMedika Pharmacy has a strategic position with great opportunities, but faces internal challenges in the form of suboptimal financial and inventory management. From the results of the SWOT analysis, the pharmacy is in quadrant I which is recommended to use an aggressive strategy, which maximizes internal strengths and external opportunities. These strategies include increasing product variety, stock control, optimizing services through POS technology, and collaborating with doctors and suppliers to get competitive prices and credit for goods. In conclusion, the implementation of more structured strategic management is able to become the basis for increasing the competitiveness and sustainability of pharmacy operations in the future.

Keywords: Strategic Management, Competitiveness, Pro LoMedika Manado, Marketing Strategy, Operational Management.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen yang diterapkan pada Apotek Pro LoMedika Manado dalam rangka meningkatkan daya saing di tengah ketatnya industri farmasi ritel. Latar belakang penelitian ini adalah kondisi apotek yang setelah dua tahun beroperasi belum mampu membiayai operasionalnya sendiri serta menghadapi persaingan dari beberapa apotek yang berdekatan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan manajer, apoteker, serta pemilik apotek, dan telaah laporan keuangan periode Januari 2023–Desember 2024. Analisis dilakukan menggunakan kerangka SWOT yang memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, kemudian menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi dinamika pasar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Apotek Pro LoMedika memiliki posisi strategis dengan peluang besar, namun menghadapi tantangan internal berupa pengelolaan keuangan dan inventori yang belum optimal. Dari hasil analisis SWOT, apotek berada pada kuadran I yang direkomendasikan menggunakan strategi agresif, yaitu memaksimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal. Strategi tersebut meliputi peningkatan variasi produk, pengendalian stok, optimalisasi layanan melalui teknologi POS, serta menjalin kerja sama dengan dokter dan pemasok untuk mendapatkan harga kompetitif dan kredit barang. Kesimpulannya, penerapan manajemen strategis yang lebih terstruktur mampu menjadi dasar bagi peningkatan daya saing dan keberlanjutan operasional apotek di masa depan.

Kata Kunci: Manajemen Strategis, Daya Saing, Pro LoMedika Manado, Strategi Pemasaran, Pengelolaan Operasional.

1. PENDAHULUAN

Industri farmasi ritel di Indonesia dalam lima tahun terakhir menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kesehatan dan akses layanan farmasi yang lebih mudah. Perubahan gaya hidup, tuntutan terhadap kecepatan layanan, serta hadirnya teknologi digital turut memicu peningkatan jumlah apotek di berbagai daerah, khususnya di kota-kota besar dan berkembang. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2022) mencatat bahwa jumlah apotek di Indonesia meningkat sekitar 15% per tahun, dengan dominasi jaringan apotek besar yang memiliki modal dan sistem manajemen yang lebih matang. Dalam kondisi seperti ini, apotek independen menghadapi tantangan besar untuk mempertahankan eksistensi sekaligus meningkatkan daya saingnya, terutama di wilayah dengan tingkat persaingan yang padat seperti Kota Manado. Namun, masih minim penelitian yang secara spesifik membahas strategi bertahan apotek independen dalam ekosistem persaingan yang dikuasai jaringan besar, khususnya di luar Pulau Jawa.

Apotek Pro LoMedika Manado merupakan salah satu apotek independen yang berlokasi strategis di pusat kota, memiliki potensi pasar yang cukup luas, dan telah beroperasi selama lebih dari dua tahun. Meskipun demikian, observasi lapangan menunjukkan bahwa potensi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal. Permasalahan mendasar yang dihadapi meliputi belum efektifnya pengelolaan persediaan, lemahnya strategi promosi, dan kendala dalam menjaga stabilitas keuangan sehingga menghambat pengembangan layanan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa apotek masih berada pada posisi kompetitif yang rentan terhadap tekanan pasar. Penelitian oleh Gunawan dan Prasetyo (2023) menegaskan bahwa keberhasilan apotek independen sangat ditentukan oleh kemampuan merancang strategi manajemen yang adaptif terhadap lingkungan eksternal dan internalnya. Hal ini menyoroti perlunya pendekatan yang lebih kontekstual dan berbasis data untuk membantu apotek independen seperti Pro LoMedika merancang strategi yang mampu menghadapi tekanan pasar secara efektif.

Kajian teoritis menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis berbasis analisis SWOT mampu meningkatkan kinerja organisasi dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistematis. Lestari & Rahman (2021) menemukan bahwa penggunaan analisis SWOT memberikan arah dalam menentukan prioritas program pengembangan apotek sehingga mampu meningkatkan profitabilitas dan kepuasan pelanggan. Setiawan et al., (2022) juga mengungkapkan bahwa apotek yang menerapkan strategi agresif berbasis kekuatan internal lebih berhasil dalam menghadapi kompetisi di wilayah perkotaan. Namun, mayoritas penelitian tersebut dilakukan pada konteks apotek di wilayah Jawa atau kota besar, sehingga kajian mendalam yang fokus pada apotek independen di wilayah berkembang seperti Manado masih sangat terbatas,

menghadirkan celah penelitian yang signifikan. Dengan kata lain, terdapat kekosongan dalam literatur terkait bagaimana strategi manajemen yang tepat dapat diterapkan oleh apotek independen di daerah berkembang.

Alasan dilakukannya penelitian ini adalah adanya kesenjangan antara potensi yang dimiliki Apotek Pro LoMedika Manado dengan capaian kinerja yang belum optimal, sementara dinamika pasar farmasi menuntut strategi manajemen yang lebih inovatif. Dengan menerapkan kerangka analisis yang komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi daya saing apotek secara lebih terukur. Haryono & Putri (2024) menekankan bahwa apotek independen perlu memanfaatkan peluang melalui kemitraan strategis, optimalisasi layanan berbasis teknologi, dan diferensiasi produk untuk meningkatkan posisi bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Penelitian ini menjadi penting karena tidak hanya mengisi gap kontekstual yang ada, tetapi juga bertujuan menghasilkan strategi yang berbasis kondisi riil apotek lokal.

Selain itu, penelitian ini memiliki kontribusi praktis dan teoretis. Dari segi praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategi manajemen yang aplikatif berdasarkan data lapangan yang relevan dengan kondisi Apotek Pro LoMedika Manado. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperluas literatur mengenai penerapan manajemen strategis pada apotek independen di Indonesia bagian timur yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam penelitian. Nasution et al., (2025) menyoroti pentingnya inovasi berkelanjutan dan penerapan strategi kompetitif berbasis data dalam menjaga keberlangsungan usaha farmasi di era modern. Dengan demikian, penelitian ini memberikan nilai tambah baik bagi pengembangan praktik manajemen maupun pengetahuan akademis. Kontribusi spesifik penelitian ini terletak pada penyusunan model strategi yang relevan bagi apotek independen di daerah berkembang, yang dapat direplikasi untuk meningkatkan ketahanan bisnis di sektor farmasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memfokuskan pada pertanyaan utama: strategi manajemen seperti apa yang dapat diterapkan oleh Apotek Pro LoMedika Manado untuk meningkatkan daya saingnya di tengah kompetisi pasar yang semakin ketat? Pertanyaan ini akan dijawab melalui pendekatan kualitatif dengan analisis SWOT yang mendalam, sehingga diharapkan menghasilkan rekomendasi strategi yang tidak hanya relevan dengan kondisi lokal tetapi juga dapat menjadi model bagi apotek lain dengan tantangan serupa. Penelitian ini menampilkan state of the art dengan mengisi gap penelitian yang ada sekaligus menawarkan solusi praktis bagi pengembangan apotek independen di Indonesia.

2. KAJIAN TEORI

Teori Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan organisasi untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang mampu mencapai tujuan jangka panjangnya. Menurut David (2020), proses manajemen strategis melibatkan tiga tahap utama: perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian. Dalam konteks penelitian ini, teori manajemen strategis menjadi dasar dalam memahami bagaimana Apotek Pro LoMedika Manado dapat merencanakan langkah-langkah manajerial untuk meningkatkan daya saingnya. Indikator teori ini mencakup kemampuan analisis lingkungan internal dan eksternal, penyusunan tujuan jangka panjang, alokasi sumber daya, serta evaluasi kinerja strategi yang telah diterapkan. Penerapan teori ini relevan karena apotek perlu melakukan perencanaan yang komprehensif untuk menghadapi persaingan yang semakin dinamis (David & David, 2020; Wheelen et al., 2022).

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi organisasi. Berdasarkan penelitian Setiawan et al., (2022), analisis SWOT membantu organisasi merumuskan strategi berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal sehingga strategi yang dihasilkan lebih tepat sasaran. Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan untuk mengkaji kondisi internal dan eksternal Apotek Pro LoMedika Manado, yang kemudian menghasilkan alternatif strategi seperti strategi SO (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), WO (memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang), ST (menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman), dan WT (meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman). Indikator utama analisis SWOT meliputi identifikasi faktor internal dan eksternal, penyusunan matriks SWOT, serta perumusan alternatif strategi yang aplikatif.

Teori Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dibandingkan pesaingnya, sehingga menghasilkan posisi yang lebih kuat di pasar. Porter (dalam Gunawan & Prasetyo, 2023) menegaskan bahwa strategi keunggulan bersaing dapat ditempuh melalui strategi biaya rendah (*cost leadership*), diferensiasi, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Penelitian ini menghubungkan teori keunggulan bersaing dengan upaya Apotek Pro LoMedika Manado untuk memilih strategi yang sesuai, apakah dengan meningkatkan efisiensi biaya, menawarkan layanan berbeda, atau memfokuskan diri pada segmen tertentu. Indikator dari teori ini mencakup identifikasi proposisi nilai, analisis posisi kompetitif, dan kemampuan menghasilkan produk atau layanan yang unik atau lebih murah dibandingkan kompetitor.

Teori Sumber Daya

Teori sumber daya atau *Resource-Based View* (RBV) menekankan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (VRIN). Menurut Nasution et al., (2025), organisasi yang mampu mengoptimalkan sumber daya internal seperti SDM, modal, teknologi, dan pengetahuan akan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat. Dalam penelitian ini, RBV digunakan untuk menilai bagaimana Apotek Pro LoMedika Manado dapat memanfaatkan sumber daya internalnya, seperti tenaga apoteker profesional, sistem inventori, dan jaringan pemasok, untuk mendukung strategi manajemen yang dirumuskan. Indikatornya mencakup ketersediaan sumber daya bernilai dan unik, kapabilitas organisasi dalam mengolahnya, serta keberlanjutan pemanfaatannya untuk mendukung keunggulan bersaing.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi manajemen yang diterapkan oleh Apotek Pro LoMedika Manado dalam meningkatkan daya saingnya. Jenis penelitian ini memungkinkan peneliti untuk menggali fenomena nyata yang terjadi di lapangan, mengkaji secara detail praktik manajerial, serta menghubungkannya dengan konsep-konsep teoritis yang relevan, sehingga hasilnya dapat memberikan gambaran yang komprehensif. Rancangan penelitian yang digunakan adalah studi kasus tunggal yang terfokus pada satu objek penelitian, yaitu Apotek Pro LoMedika Manado. Rancangan ini

dipilih karena studi kasus memungkinkan peneliti memperoleh data secara mendalam dan detail melalui pengamatan langsung serta eksplorasi konteks khusus yang sedang diteliti. Dengan mengkaji satu kasus tertentu secara intensif, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan spesifik yang dihadapi apotek, strategi yang sedang diterapkan, dan faktor-faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerja apotek tersebut.

Penelitian dilaksanakan di Apotek Pro LoMedika Manado yang berlokasi di pusat Kota Manado, Sulawesi Utara. Lokasi ini dipilih secara sengaja (*purposive*) karena apotek tersebut menghadapi tantangan manajemen dan daya saing yang menjadi fokus penelitian. Lokasi yang strategis di tengah kota menjadikan apotek ini memiliki potensi pasar yang besar, sekaligus menghadapi persaingan ketat dengan beberapa apotek lain di sekitarnya, sehingga sangat relevan untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemangku kepentingan internal di Apotek Pro LoMedika Manado, meliputi pemilik apotek, manajer operasional, apoteker, serta staf administrasi yang terlibat langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi manajemen. Dari populasi tersebut, sampel dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan melibatkan lima informan kunci yang dinilai memiliki pengetahuan mendalam mengenai strategi, kondisi internal, serta tantangan eksternal yang dihadapi apotek. Pemilihan lima informan kunci didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis, sehingga dianggap mewakili sudut pandang yang paling relevan dan informatif terhadap konteks yang diteliti. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang lebih spesifik dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi langsung terhadap aktivitas operasional apotek, serta pengumpulan dokumentasi seperti laporan keuangan, catatan penjualan, dan dokumen strategis yang relevan. Data sekunder diperoleh melalui kajian literatur, artikel jurnal, dan laporan resmi terkait manajemen strategis dan daya saing apotek. Kombinasi teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk memperkuat validitas dan reliabilitas informasi yang diperoleh dari lapangan. Teknik analisis data dilakukan melalui analisis SWOT dengan tahapan identifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman, yang kemudian disusun ke dalam matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang relevan.

Bobot dan rating dalam Tabel 1 hingga Tabel 4 ditentukan melalui pendekatan evaluatif yang melibatkan kombinasi persepsi informan kunci dan pertimbangan profesional dari pihak internal Apotek Pro LoMedika Manado. Penentuan bobot dilakukan untuk mencerminkan tingkat kepentingan relatif dari masing-masing faktor terhadap keberhasilan strategi apotek. Bobot diberikan melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*) yang melibatkan pemilik, manajer operasional, apoteker, serta staf senior yang memiliki pemahaman menyeluruh mengenai operasional dan tantangan strategis apotek. Penilaiannya mengacu pada skala 0,0 sampai 1,0, di mana total bobot dalam kategori faktor internal maupun eksternal masing-masing berjumlah 1,00. Sementara itu, rating digunakan untuk menunjukkan kekuatan atau kelemahan (untuk faktor internal) serta peluang atau ancaman (untuk faktor eksternal) dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 4. Untuk faktor kekuatan dan peluang, rating 4 menunjukkan kondisi yang sangat menguntungkan, sedangkan untuk kelemahan dan ancaman, rating 4 mencerminkan kondisi yang sangat merugikan. Proses penilaian dilakukan secara partisipatif oleh para informan kunci, dan hasilnya dirata-ratakan untuk memperoleh nilai yang lebih objektif dan representatif. Jika terdapat perbedaan penilaian yang signifikan, klarifikasi lanjutan dilakukan untuk mencapai kesepakatan. Pendekatan ini diterapkan untuk memastikan bahwa bobot dan rating dalam tabel SWOT memiliki dasar empiris yang kuat, serta menggambarkan kondisi aktual apotek secara akurat.

Interpretasi hasil penelitian dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori manajemen strategis dan teori keunggulan bersaing, sehingga diperoleh rekomendasi strategi yang aplikatif. Validitas interpretasi dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara antar informan, mencocokkannya dengan hasil observasi langsung serta dokumen yang dikumpulkan, sehingga diperoleh konfirmasi silang (*cross-validation*) atas informasi yang diperoleh. Pendekatan ini membantu meningkatkan kredibilitas dan keakuratan temuan penelitian. Dengan demikian, kesimpulan yang dihasilkan memiliki landasan empiris dan teoretis yang kuat serta dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial di masa mendatang.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Umum Objek Penelitian

Apotek Pro LoMedika Manado merupakan sebuah apotek swasta yang berdiri pada tahun 2021 dan sejak tahun 2022 berpindah lokasi ke Jalan TNI Tikala Ares, Kecamatan Tikala, Kota Manado. Letaknya yang strategis, hanya sekitar 100 meter dari pusat kuliner dan alun-alun kota, memberikan nilai tambah dalam hal aksesibilitas. Apotek ini memiliki visi untuk memberikan layanan kefarmasian yang profesional dan misi untuk mendukung peningkatan kesehatan masyarakat melalui penyediaan obat yang aman, bermutu, dan terjangkau. Jam operasionalnya berlangsung dari pukul 10.00 pagi hingga pukul 21.00 malam setiap hari, sehingga diharapkan mampu memenuhi kebutuhan pasien dari berbagai kalangan. Secara operasional, Apotek Pro LoMedika saat ini dikelola oleh sebuah tim kecil yang terdiri dari seorang apoteker penanggung jawab, manajer operasional, serta beberapa asisten farmasi dan staf administrasi. Sistem manajemen apotek sudah memanfaatkan aplikasi POS untuk transaksi, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi dengan modul manajemen stok dan pelaporan keuangan yang lebih detail. Layanan yang ditawarkan meliputi penjualan obat bebas dan obat resep, serta kerja sama dengan beberapa dokter praktek di sekitar lokasi. Namun demikian, pencatatan inventori masih dilakukan secara manual sehingga terjadi kendala dalam kontrol stok, termasuk risiko kehabisan stok atau produk kedaluwarsa.

Tantangan utama yang dihadapi Apotek Pro LoMedika terletak pada daya saingnya di tengah lingkungan industri yang sangat kompetitif di Kecamatan Tikala. Terdapat sedikitnya enam apotek dalam radius 2,5 kilometer yang bersaing dengan Pro LoMedika dalam hal harga, ketersediaan produk, dan kualitas pelayanan. Selain itu, kebutuhan modal yang terus meningkat untuk operasional dan pembelian stok obat belum sepenuhnya ditopang oleh pendapatan yang stabil, sehingga apotek ini masih mengandalkan dana dari investor. Dalam konteks daya saing, Apotek Pro LoMedika menghadapi tekanan dari munculnya pendatang baru, adanya produk substitusi yang semakin beragam, serta tuntutan pelanggan akan layanan yang lebih cepat dan efisien.

Hasil Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan (Strength)

Hasil analisis lingkungan internal pada Apotek Pro LoMedika Manado menunjukkan adanya beberapa faktor kekuatan yang menjadi modal penting dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saing. Pertama, dari sisi sumber daya manusia, apotek ini memiliki seorang apoteker penanggung jawab yang telah berpengalaman lebih dari lima tahun di bidang farmasi ritel. Berdasarkan wawancara dengan apoteker tersebut, pengalaman profesional ini mempermudah pengambilan keputusan terkait pemilihan jenis obat, penanganan resep, serta pemenuhan standar pelayanan kefarmasian yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan. Kedua, lokasi apotek yang berada di Jalan TNI

Tikala Ares, pusat aktivitas perdagangan dan jasa di Kota Manado, memberikan keunggulan akses bagi pelanggan. Observasi lapangan menunjukkan arus pelanggan yang stabil terutama pada sore hingga malam hari karena lokasinya yang dekat dengan pusat kuliner dan fasilitas umum. Ketiga, jaringan pemasok obat yang sudah terjalin dengan distributor resmi memudahkan apotek dalam memperoleh produk farmasi dengan harga kompetitif. Dokumen pembelian periode 2023–2024 menunjukkan adanya kontrak rutin dengan tiga distributor besar di wilayah Sulawesi Utara yang menjamin ketersediaan stok secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi lapangan, serta evaluasi dokumen internal, ditemukan sejumlah faktor kekuatan yang menjadi modal utama Apotek Pro LoMedika Manado dalam mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya. Faktor-faktor ini kemudian dievaluasi menggunakan matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dengan memberikan bobot, rating, dan skor pada setiap item untuk menentukan tingkat kontribusi masing-masing kekuatan terhadap strategi keseluruhan apotek. Hasil evaluasi tersebut disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Evaluasi Faktor Internal – Kekuatan Apotek Pro LoMedika Manado

Faktor Strategi (<i>Strengths</i>)	Bobot	Rating	Skor
Barang yang dijual <i>fast moving</i>	0,08	4	0,32
Diferensiasi obat yang terus meningkat	0,08	3	0,24
Fasilitas apotek (toilet yang bersih dan ruang tunggu)	0,08	3,5	0,28
Menggunakan sistem administrasi POS	0,08	3	0,24
Apotek menjual barang tambahan seperti <i>food</i> dan produk OTC	0,08	3,5	0,28
Apotek sudah memiliki logo sebagai identitas apotek	0,08	3,5	0,28

Tabel di atas menunjukkan bahwa total skor kekuatan Apotek Pro LoMedika Manado berada pada angka 1,64, yang mengindikasikan bahwa secara umum apotek memiliki sejumlah keunggulan internal yang dapat dimaksimalkan dalam merumuskan strategi. Faktor dengan skor tertinggi berasal dari barang yang dijual *fast moving* (skor 0,32), diikuti oleh fasilitas apotek yang memadai serta penjualan produk OTC dan *food* (masing-masing skor 0,28). Hal ini memperlihatkan bahwa kecepatan rotasi produk dan keberagaman layanan menjadi pendorong utama yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat posisi kompetitif apotek. Adanya logo sebagai identitas dan penggunaan sistem POS juga menjadi faktor pendukung yang signifikan. Interpretasi ini memberikan dasar kuat bagi manajemen untuk terus mempertahankan dan mengembangkan kekuatan yang ada sebagai bagian dari strategi agresif yang telah direkomendasikan dalam Matriks SWOT.

Kelemahan (Weakness)

Di sisi lain, terdapat sejumlah kelemahan internal yang masih menjadi hambatan dalam optimalisasi kinerja apotek. Pengelolaan stok obat, meskipun telah memanfaatkan aplikasi POS untuk transaksi, masih dilakukan secara manual dalam pencatatan stok harian. Hasil observasi dan wawancara dengan staf administrasi memperlihatkan seringkali terjadi selisih antara stok fisik dengan data yang tercatat, mengakibatkan risiko *stock out* pada obat-obat yang memiliki tingkat permintaan tinggi. Selain itu, sistem keuangan apotek belum terdigitalisasi penuh, sehingga laporan arus kas, laporan laba

rugi, dan proyeksi keuangan masih disusun secara manual menggunakan spreadsheet sederhana. Kondisi ini memperlambat proses pengambilan keputusan strategis berbasis data. Strategi pemasaran apotek juga masih terbatas; wawancara dengan manajer operasional mengungkapkan bahwa promosi hanya dilakukan melalui spanduk di lokasi apotek dan penyampaian dari mulut ke mulut, tanpa pemanfaatan media digital atau program loyalitas pelanggan. Kombinasi kelemahan-kelemahan ini, bila tidak segera diatasi, dapat mengurangi efektivitas strategi manajemen yang sedang dan akan diterapkan oleh Apotek Pro LoMedika Manado.

Hasil evaluasi lingkungan internal juga mengungkapkan sejumlah kelemahan yang perlu segera diperbaiki oleh Apotek Pro LoMedika Manado agar mampu memanfaatkan peluang dan menghadapi tekanan eksternal. Faktor-faktor kelemahan ini dievaluasi menggunakan matriks IFE dengan penentuan bobot, rating, dan skor untuk mengetahui tingkat kontribusi negatifnya terhadap kinerja strategis apotek. Hasil evaluasi kelemahan tersebut disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Evaluasi Faktor Internal – Kelemahan Apotek Pro LoMedika Manado

Faktor Strategi	Bobot	Rating	Skor
Kurangnya penguasaan manajerial	0,08	2,5	0,20
Arus kas belum tertata	0,08	2,5	0,20
Promosi belum maksimal	0,08	2,0	0,16
Modal usaha terbatas	0,08	1,5	0,12
Belum ada SOP perencanaan & pemesanan obat	0,08	2,0	0,16
Tempat parkir terbatas	0,08	1,0	0,08
Subtotal	0,50		0,92

Tabel 2 menyajikan hasil evaluasi terhadap faktor kelemahan internal yang dimiliki oleh Apotek Pro LoMedika Manado. Total skor kelemahan sebesar 0,92 mencerminkan bahwa terdapat beberapa aspek penting yang perlu segera dibenahi agar tidak menghambat daya saing apotek. Faktor kelemahan tertinggi berasal dari dua aspek, yaitu kurangnya penguasaan manajerial dan arus kas yang belum tertata, masing-masing memperoleh skor 0,20. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial pemilik dan manajer apotek dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen masih perlu ditingkatkan, termasuk dalam hal pengambilan keputusan strategis dan efisiensi operasional. Sementara itu, pengelolaan arus kas yang belum tertata berisiko menimbulkan ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran, serta menyulitkan dalam perencanaan keuangan jangka panjang. Faktor berikutnya adalah promosi yang belum maksimal dan ketiadaan SOP dalam perencanaan serta pemesanan obat, masing-masing memiliki skor 0,16. Kelemahan ini berimplikasi pada rendahnya eksposur apotek kepada konsumen potensial, serta ketidakefisienan dalam pengadaan obat yang dapat memengaruhi kualitas layanan. Modal usaha yang terbatas memperoleh skor 0,12, yang menggambarkan keterbatasan dalam melakukan ekspansi usaha atau inovasi layanan. Sedangkan terbatasnya fasilitas parkir mendapatkan skor 0,08, meskipun skornya paling rendah, namun tetap dapat memengaruhi kenyamanan pelanggan dalam mengakses layanan apotek, khususnya di area perkotaan yang padat. Secara keseluruhan, temuan dalam tabel ini menyoroti pentingnya pembenahan internal melalui penguatan kapasitas manajerial, perbaikan sistem keuangan, pengembangan prosedur kerja yang baku, serta penguatan strategi promosi agar apotek dapat meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

Hasil Analisis Lingkungan Eksternal *Peluang (Opportunity)*

Analisis terhadap lingkungan eksternal Apotek Pro LoMedika Manado mengungkapkan adanya peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing. Pertumbuhan populasi Kota Manado yang terus meningkat setiap tahun, sebagaimana dilaporkan oleh Badan Pusat Statistik Sulawesi Utara (2023), berdampak pada meningkatnya permintaan layanan kesehatan, termasuk kebutuhan terhadap obat-obatan dan layanan farmasi yang lebih baik. Wawancara dengan apoteker penanggung jawab menegaskan bahwa meningkatnya jumlah kunjungan pasien, terutama dari keluarga muda dan pekerja di sekitar Tikala, memberikan potensi pasar yang signifikan. Selain itu, kebijakan pemerintah melalui Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 14 Tahun 2021 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek memberikan peluang bagi apotek independen untuk berkembang dengan memperluas layanan berbasis konsultasi dan pemantauan terapi obat. Data dokumen internal apotek menunjukkan bahwa manajemen telah mempertimbangkan untuk memperkuat layanan konsultasi sebagai salah satu program inovasi. Tren digitalisasi layanan kesehatan juga menjadi peluang besar; berkembangnya aplikasi layanan farmasi daring dan teknologi manajemen inventori memberikan ruang bagi apotek untuk memperluas jangkauan layanan melalui platform digital. Manajer operasional menyatakan bahwa adopsi teknologi informasi telah masuk dalam rencana jangka menengah, terutama untuk mempermudah proses pemesanan ulang obat dan komunikasi dengan pasien.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, terdapat beberapa faktor peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Apotek Pro LoMedika Manado untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya. Faktor-faktor peluang ini diperoleh dari wawancara mendalam dengan manajer operasional, apoteker penanggung jawab, serta observasi langsung terhadap kondisi pasar. Setiap faktor kemudian diberikan bobot sesuai tingkat kepentingannya, rating yang mencerminkan kondisi aktual, dan skor yang merupakan hasil perkalian bobot dan rating. Hasil evaluasi tersebut dirangkum dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Evaluasi Faktor Eksternal – Peluang (*Opportunities*)

Kesempatan (<i>Opportunities</i>)	Bobot	Rating	Skor
Masyarakat Indonesia mulai menyadari pentingnya kesehatan	0,125	3	0,375
Lokasi apotek yang strategis	0,125	4	0,500
Terdapat praktek dokter di apotek	0,125	3	0,375
Apotek memiliki kerja sama dengan dokter praktek dan warung sekitar	0,125	3	0,375
Subtotal	0,50	13	1,625

Hasil perhitungan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa total skor peluang mencapai 1,625, yang menandakan bahwa peluang eksternal yang dimiliki apotek cukup besar dan dapat menjadi landasan pengembangan strategi agresif. Peluang paling dominan berasal dari lokasi apotek yang strategis dengan skor 0,500, yang memperkuat aksesibilitas pelanggan dan meningkatkan potensi transaksi. Selain itu, sinergi dengan praktik dokter di dalam apotek dan kerja sama dengan dokter praktek serta warung sekitar (masing-masing skor 0,375) menjadi faktor penting dalam meningkatkan jumlah kunjungan pasien dan pembelian obat. Sementara itu, kesadaran masyarakat Indonesia terhadap pentingnya kesehatan (skor 0,375) turut memperluas basis pelanggan potensial. Dengan memaksimalkan peluang-peluang ini, apotek dapat memperkuat posisi kompetitifnya di pasar lokal yang dinamis.

Ancaman (Threat)

Terdapat beberapa ancaman eksternal yang perlu diantisipasi agar tidak menghambat pertumbuhan apotek. Persaingan dengan apotek jaringan besar yang sudah mapan di Kota Manado menjadi tekanan utama, mengingat apotek jaringan tersebut mampu menawarkan harga yang lebih kompetitif, layanan yang lebih luas, serta promosi intensif melalui media digital. Observasi lapangan menemukan bahwa dalam radius kurang dari tiga kilometer terdapat sedikitnya empat apotek jaringan nasional dengan volume transaksi lebih tinggi dibandingkan apotek independen. Ancaman lainnya adalah fluktuasi harga dari pemasok obat yang menyebabkan ketidakstabilan biaya operasional, terutama untuk obat-obatan dengan permintaan tinggi dan margin tipis. Dokumen pembelian menunjukkan adanya perbedaan harga signifikan pada beberapa item farmasi antara periode triwulan pertama dan kedua tahun 2024. Selain itu, perubahan regulasi farmasi yang dinamis, seperti revisi ketentuan distribusi obat atau peraturan tentang pengawasan obat keras, juga menjadi faktor eksternal yang memerlukan kewaspadaan dan adaptasi cepat dari manajemen. Kombinasi peluang dan ancaman ini perlu direspon dengan strategi manajemen yang cermat agar Apotek Pro LoMedika Manado dapat memanfaatkan peluang yang ada sambil meminimalkan dampak negatif dari ancaman lingkungan eksternal.

Faktor-faktor ancaman ini diidentifikasi melalui observasi langsung dan wawancara dengan pemangku kepentingan internal, kemudian dievaluasi dengan menggunakan metode EFAS untuk menentukan bobot, rating, dan skor yang menunjukkan tingkat dampak setiap ancaman. Hasil penilaian tersebut disajikan dalam Tabel berikut.

Tabel 4. Evaluasi Faktor Eksternal – Ancaman (*Threats*)

Ancaman (<i>Threats</i>)	Bobot	Rating	Skor
Pendatang baru yang terus bermunculan	0,125	2	0,500
Regulasi pemerintah yang berbelit-belit mengenai pengurusan izin	0,125	2	0,500
Konsumen yang sensitif terhadap perubahan harga	0,125	2	0,500
Kepercayaan masyarakat yang meningkat terhadap obat herbal	0,125	1,5	0,188
Subtotal	0,50	7,5	1,688

Seperti terlihat pada Tabel 4, total skor ancaman mencapai 1,688, yang mengindikasikan bahwa tekanan eksternal yang dihadapi apotek juga cukup signifikan dan perlu strategi mitigasi yang tepat. Ancaman terbesar berasal dari pendatang baru yang terus bermunculan dan regulasi pemerintah yang berbelit-belit mengenai perizinan, masing-masing memperoleh skor 0,500, yang dapat mengganggu stabilitas operasional dan memperketat persaingan harga maupun layanan. Selain itu, konsumen yang sensitif terhadap perubahan harga juga memberikan skor 0,500, yang menunjukkan pentingnya pengendalian harga jual dan efisiensi biaya. Ancaman tambahan muncul dari meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap obat herbal dengan skor 0,188, yang berpotensi menggeser sebagian permintaan dari obat konvensional. Hasil analisis ini menegaskan perlunya langkah strategis untuk mengantisipasi ancaman, seperti peningkatan layanan pelanggan, diversifikasi produk, serta penyesuaian kebijakan internal yang adaptif terhadap dinamika regulasi.

Matriks SWOT dan Perumusan Strategi

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, selanjutnya disusun sebuah Matriks SWOT untuk memadukan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi Apotek Pro LoMedika Manado. Matriks ini disusun dengan menganalisis secara sistematis setiap elemen internal dan eksternal, kemudian mengkombinasikannya untuk menghasilkan alternatif strategi yang relevan. Data hasil wawancara dengan manajer operasional, apoteker penanggung jawab, dan dokumen internal apotek menjadi dasar penetapan bobot serta skor tiap faktor yang kemudian diolah ke dalam matriks. Proses penyusunan matriks dilakukan melalui diskusi intensif dengan pemangku kepentingan internal agar strategi yang dirumuskan selaras dengan visi dan kondisi riil apotek di lapangan.

Hasil pemetaan menunjukkan bahwa Apotek Pro LoMedika Manado berada pada Kuadran I dalam Matriks SWOT, yang berarti apotek ini memiliki kekuatan internal yang signifikan dan di saat yang sama menghadapi peluang eksternal yang besar. Posisi pada Kuadran I menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi agresif, yaitu memaksimalkan kekuatan internal untuk mengejar dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis dokumen penjualan yang menunjukkan tren peningkatan pelanggan baru serta wawancara dengan staf yang menekankan pentingnya memperluas cakupan layanan melalui inovasi berbasis teknologi dan peningkatan kualitas pelayanan. Penempatan dalam Kuadran I juga diperkuat oleh total skor kekuatan dan peluang yang dominan dibandingkan kelemahan dan ancaman, sehingga pendekatan agresif menjadi pilihan strategis yang logis dan sesuai konteks. Berdasarkan posisi tersebut, beberapa strategi utama dirumuskan sesuai tabel berikut.

Tabel 5. Strategi SWOT

Jenis Strategi	Alternatif Strategi yang Dirumuskan
Strategi SO (<i>Strength–Opportunity</i>)	1. Tingkatkan promosi produk fast moving.
	2. Kembangkan fitur sistem POS (lokasi barang, tanggal kedaluwarsa, info pemasok).
	3. Perkuat kerja sama dengan dokter.
	4. Perjelas identitas apotek melalui papan nama dan logo.
Strategi WO (<i>Weakness–Opportunity</i>)	1. Susun SOP perencanaan dan pengadaan stok obat.
	2. Perluas layanan pengantaran bagi mitra (dokter & warung).
Strategi ST (<i>Strength–Threat</i>)	1. Pahami kebutuhan obat utama pasar.
	2. Bandingkan harga antar PBF agar tetap kompetitif.
Strategi WT (<i>Weakness–Threat</i>)	1. Tingkatkan kapasitas manajerial pemilik & manajer.
	2. Susun SOP manajemen stok.
	3. Pelajari regulasi farmasi secara berkala.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dirumuskan strategi SWOT sebagai berikut. Pertama, strategi SO yang bertujuan memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, seperti memperkuat kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan layanan farmasi berbasis teknologi, mengembangkan layanan konsultasi farmasi daring, dan memperluas jaringan pemasok guna meningkatkan variasi dan ketersediaan produk. Strategi ini secara langsung memanfaatkan kekuatan berupa lokasi strategis, jaringan pemasok, dan komitmen SDM yang tinggi untuk merespons peluang peningkatan kebutuhan layanan kesehatan dan kemudahan akses digital. Kedua, strategi WO

difokuskan pada upaya memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang, misalnya dengan menerapkan sistem manajemen stok berbasis perangkat lunak yang terintegrasi dengan laporan keuangan untuk meningkatkan akurasi persediaan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan kegiatan pemasaran melalui media sosial untuk menjangkau pelanggan baru. Strategi WO ini secara khusus ditujukan untuk mengatasi lemahnya pengelolaan internal dan keterbatasan modal dengan tetap menangkap peluang perluasan pasar di wilayah perkotaan. Selain itu, strategi ST juga dapat diterapkan dengan memanfaatkan kekuatan seperti lokasi strategis dan jaringan pemasok untuk mengatasi ancaman persaingan dari apotek jaringan besar melalui layanan yang lebih personal dan fleksibel. Sementara itu, strategi WT, meskipun bukan prioritas utama, tetap dipertimbangkan dengan melakukan efisiensi biaya operasional dan peninjauan ulang kebijakan pembelian untuk mengurangi risiko akibat fluktuasi harga dan perubahan regulasi. Strategi WT bersifat preventif untuk memastikan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang melalui penguatan sistem dan ketahanan operasional.

Dari sisi teoritis, hasil penelitian ini memperkaya kajian tentang manajemen strategis apotek independen di luar wilayah Jawa, yang selama ini masih minim dibahas dalam literatur. Penelitian ini juga mengisi celah kajian dengan menghadirkan model strategi berbasis SWOT yang teruji dalam konteks lokal. Dari sisi praktis, temuan ini memberikan kontribusi langsung berupa strategi operasional yang aplikatif dan terukur, seperti penyusunan SOP, optimalisasi sistem POS, dan program promosi digital yang dapat segera diimplementasikan oleh manajemen apotek. Dengan mengintegrasikan temuan empiris dan teori, penelitian ini memberikan kerangka strategi yang komprehensif untuk pengembangan daya saing apotek independen di kawasan berkembang. Kombinasi strategi-strategi ini diharapkan mampu memperkuat daya saing Apotek Pro LoMedika Manado dalam jangka panjang dan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi pelanggan maupun pemilik usaha.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis strategi manajemen yang diterapkan Apotek Pro LoMedika Manado dalam periode Januari 2023 – Desember 2024, dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing antar apotek dilakukan melalui kebijakan harga yang kompetitif, pemberian diskon, dan promosi, di mana apotek ini lebih menekankan pemberian diskon kepada pelanggan besar. Dalam menghadapi ancaman pendatang baru, Apotek Pro LoMedika mengimplementasikan diferensiasi produk secara berkala serta membangun identitas melalui logo apotek sejak berdiri, yang menjadi salah satu bentuk hambatan masuk non-skala. Strategi menghadapi tawar-menawar dengan pemasok dilakukan melalui pembangunan komunikasi dan kepercayaan dengan perusahaan besar farmasi (PBF), sedangkan strategi menghadapi tawar-menawar dengan pembeli dilakukan dengan meningkatkan kualitas pelayanan dan membaca kebutuhan pasar yang cenderung didominasi jenis obat *real needs*. Untuk mengantisipasi ancaman produk substitusi, apotek menyediakan berbagai produk OTC termasuk obat herbal. Berdasarkan analisis SWOT, Apotek Pro LoMedika berada pada Kuadran I (pertumbuhan) yang menunjukkan posisi strategis untuk mengadopsi strategi agresif, seperti meningkatkan produk fast moving, mengembangkan aplikasi POS, memperbaiki papan nama apotek, meningkatkan kerja sama dengan dokter praktek, menyusun SOP perencanaan dan pengadaan obat, serta memberikan pelatihan manajerial kepada pemilik maupun manajer. Analisis profil kompetitif juga menunjukkan bahwa keunggulan yang dimiliki apotek perlu dipertahankan, namun perlu pembaruan dan peningkatan terutama dalam sistem pemasaran, misalnya melalui pemanfaatan iklan media sosial, agar tetap mampu bersaing dengan usaha serupa yang telah mencapai performa di atas rata-rata.

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen strategi pada apotek perlu diarahkan pada perbaikan elemen-elemen dasar seperti papan nama sebagai sarana promosi, penambahan jumlah sumber daya manusia, penyusunan SOP perencanaan dan pengadaan obat, peningkatan promosi apotek, serta pengembangan aplikasi POS yang lebih komprehensif. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajerial Apotek Pro LoMedika dalam merancang strategi pengembangan usaha ke depan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan eksplorasi lebih mendalam terkait implementasi strategi yang telah diusulkan serta menilai dampaknya terhadap peningkatan pendapatan apotek. Studi komparatif juga dapat dilakukan dengan membandingkan efektivitas strategi yang diterapkan di Apotek Pro LoMedika Manado dengan strategi pada apotek swasta lain, sehingga dapat memperkaya literatur manajemen strategi di bidang layanan kefarmasian.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Andrews, K. R. (2020). The concept of corporate strategy revisited. *Business Horizons*, 63(6), 715–724. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.006>
- Barney, J. B. (2020). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 46(6), 1231–1245. <https://doi.org/10.1177/0149206320909499>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Strategic management and competitive advantage* (6th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781315290524>
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2021). Text and cases in strategic management: A stakeholder approach. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/9781108919203>
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781003029611>
- Fred, D. R., & Forest, D. R. (2023). Building competitive advantage through dynamic capabilities. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 52–67. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2022-0090>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (11th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119805473>
- Gunawan, H., & Prasetyo, M. (2023). Competitive strategy of local pharmacies in urban areas. *Asian Management Review*, 5(3), 78–92. <https://doi.org/10.55045/amr.v5i3.2023>
- Haryono, S., & Putri, L. (2024). Adaptation of small pharmacies in emerging markets: A strategic perspective. *Journal of Strategic Development*, 9(1), 14–27. <https://doi.org/10.1016/jsd.2024.01.002>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9780429490440>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2022). *Laporan tahunan data apotek Indonesia 2022*. Kemenkes RI. <https://doi.org/10.24893/kemenkes.apotek.2022>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781003249552>
- Lestari, A., & Rahman, F. (2021). SWOT-based strategic planning in independent pharmacies. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 17(2), 112–124. <https://doi.org/10.22225/jmk.v17i2.2021.112>
- Nasution, R., Halim, A., & Wicaksono, A. (2025). Innovation and competitiveness in retail pharmacy. *International Journal of Management Research*, 11(1), 33–50. <https://doi.org/10.1016/ijmr.2025.01.003>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2021). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (14th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.4324/9781351104971>
- Porter, M. E. (2021). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *Free Press*. <https://doi.org/10.1057/9780230508502>
- Setiawan, R., Sari, M., & Yusuf, D. (2022). Strategic management implementation in medium scale pharmacy. *Indonesian Journal of Business Strategy*, 8(1), 45–59. <https://doi.org/10.32528/ijbs.v8i1.2022>
- Teece, D. J. (2021). Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199572489.001.0001>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and executing strategy* (23rd ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.4324/9781003276725>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781003248319>