

**Strategi Keunggulan Bersaing Dalam Meningkatkan Reputasi Perusahaan  
(Studi Kasus Kimia Farma Apotek Di Kota Depok Dan Bogor)**

**Muhamad Fiqih Ilyas<sup>1</sup>, Zulkifli<sup>2</sup>, Derriawan<sup>3</sup>**  
Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila<sup>1,2,3</sup>

Email: [fiqihilyas14@gmail.com](mailto:fiqihilyas14@gmail.com);  
[zulkifli240671@gmail.com](mailto:zulkifli240671@gmail.com); [derriawan@univpancasila.ac.id](mailto:derriawan@univpancasila.ac.id)

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Strategi Competitive Advantage Untuk Meningkatkan Reputasi Perusahaan Kimia Farma Apotek. Penelitian ini menggunakan metoda penelitian kuantitatif dan kualitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) yang diolah dengan Smart PLS 3.0 untuk analisis kuantitatif, sedangkan untuk analisis kualitatif menggunakan TOWS, IE, CPM, dan QSPM. Hasil penelitian kuantitatif membuktikan bahwa variabel kualitas pelayanan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing, variabel kelengkapan produk berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing, variabel lokasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing, variabel kualitas pelayanan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel reputasi perusahaan, variabel kelengkapan produk tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel reputasi perusahaan, variabel lokasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel reputasi perusahaan, variabel keunggulan bersaing berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel reputasi perusahaan. Adapun hasil penelitian analisa strategi melalui tahapan strategi input stage dengan CPM, matching stage dengan TOWS dan decision stage dengan QSPM maka strategi yang digunakan dari hasil QSPM adalah alternatif strategi pangsa pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar dalam meningkatkan reputasi perusahaan kimia farma apotek.

**Kata kunci:** Kualitas Pelayanan, Kelengkapan Produk, Lokasi, Kepuasan Pelanggan, dan Reputasi Perusahaan

**Abstract**

The purpose of this study was to determine the Competitive Advantage Strategy to Improve the Reputation of Kimia Farma Pharmacy Companies. This research uses quantitative and qualitative (mixed) research methods. The sampling technique used purposive sampling. Data collection using a questionnaire. The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) analysis processed with Smart PLS 3.0 for quantitative analysis, while for qualitative analysis using TOWS, IE, CPM, and QSPM. The results of quantitative research prove that the service quality variable has a positive and significant effect on the competitive advantage variable, product completeness variable has a positive and significant effect on the competitive advantage variable, location variable has a positive and significant effect on the competitive advantage variable, service quality variable has a positive and significant effect on the company reputation variable, product completeness variable not effect on the company reputation variable, location variable has a positive and significant effect on the company reputation variable, competitive advantage variable has a positive and significant effect on the company reputation variable. As for the results of strategy analysis research through the

input strategy stage with CPM, matching stage with TOWS, and decision stage with QSPM, the strategy used from the QSPM results is an alternative strategy for market share, product development, and market penetration in enhancing the company's reputation pharmacy Kimia Farma.

**Keywords:** Service Quality, Product Completeness, location, Competitive Advantage, and Company Reputation

## **I. Pendahuluan**

Peran organisasi di era *industry 4.0* dalam kurun beberapa tahun belakangan ini tidak dapat dihindari dan terpisahkan antara pelaku bisnis baik individu maupun perusahaan dalam pemanfaatan basis teknologi (Sarwani & Husain, 2021). Pesatnya kemajuan teknologi yang dimanfaatkan dalam mencapai tujuan organisais akan berdampak ke berbagai bidang kehidupan dalam rangka mencari keuntungan baik dari penjualan, transaksi keuangan atau bidang jasa (Hidayat, Sari, & Azzery, 2017). Sektor farmasi dan alat kesehatan dalam era ini ditetapkan oleh Kementerian Perindustrian RI masuk menjadi sektor strategis ketika Covid-19 masuk ke tanah air. Kondisi industri farmasi yang ada secara matang jika dilihat dari segi bisnis dan ekonomi ternyata di luar dugaan, karena adanya peningkatan minat masyarakat terhadap pembelian obat dan produk-produk farmasi lainnya. Pemerintah menambahkan sektor alat kesehatan dan farmasi ke dalam sektor prioritas dalam *Making Indonesia 4.0*. Menurut rilis Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (Majalah Karya Indonesia, 2012, hal. 7), produk kesehatan juga hendaknya memenuhi persyaratan kesehatan dan keamanan bagi konsumennya melalui implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 (Husain T. , 2017).

Kebijakan dari pemerintah mengenai ketersediaan obat yang beredar di masyarakat, salah satunya ialah tidak membatasi perizinan dalam mendirikan apotek sebagaimana yang dinyatakan pada Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.1027/MENKES/SK/IX/2004. Apotek ialah suatu tempat tertentu dimana para apoteker bekerja dan sebagai tempat penyaluran ketersediaan farmasi serta persediaan kesehatan lainnya yang ditujukan untuk masyarakat (Restiasari, Ismadi, Bekti, & Gozali, 2017). Kimia Farma adalah salah satu perusahaan publik serta menjadi Badan Usaha Milik Negara yang merupakan pelopor dalam industri farmasi di Indonesia. Keterlibatan sistem informasi dalam menyongsong era yang dituju menjadi kian penting, dimana memberikan suatu kontribusi positif terhadap kemajuan pelaksanaan operasional perusahaan (Ramdani & Husain, 2017).

Hingga saat ini bidang kesehatan masih menjadi salah satu sektor yang terus ditingkatkan oleh pemerintah, industri farmasi sebagai salah satu sektor penunjang dalam bidang kesehatan tentunya hal ini berpotensi besar agar bisa terus berkembang (Kementerian Perindustrian RI, 2020). Sampai saat ini untuk *supply* bahan baku obat di Indonesia persentasenya mencapai lebih dari 90% yang diimpor dari negara Tiongkok dan India sehingga untuk perubahan besaran nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika Serikat juga akan berdampak terhadap harga bahan baku obat di Indonesia, oleh sebab itu bagi setiap pelaku industri agar bisa mengatasi kondisi seperti ini dengan tepat. Di Indonesia sendiri merupakan pangsa pasar sektor farmasi yang terbesar di kawasan ASEAN dengan mencapai 27 persen dari jumlah keseluruhan pangsa pasar ASEAN, dimana 73 persen untuk pangsa pasar farmasi nasional mayoritas merupakan perusahaan farmasi swasta. Kondisi ini tentu merupakan salah satu hal yang sangat membanggakan

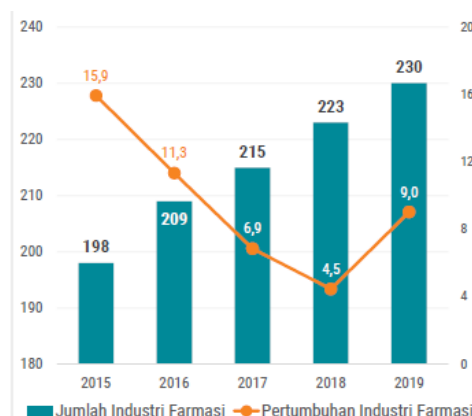
karena hanya satu-satunya negara di kawasan ASEAN dimana perusahaan lokal yang mendominasi pangsa pasar.

Rank		Company		% Growth		% M.Share	
Year 2019	Year 2020			Year 2019	Year 2020	Year 2019	Year 2020
1	1	DEXA MEDICA	4.719	-0,53	-12,94	5,93	5,58
3	2	SANBE	4.615	12,21	-4,09	5,26	5,46
4	3	BIOFARMA	4.013	-13,63	14,76	3,83	4,74
2	4	KALBE FARMA	3.848	1,52	-21,16	5,34	4,55
7	5	KIMIA FARMA	2.664	-4,23	4,52	2,79	3,15
5	6	NOVELL PHARM	2.501	2,02	-5,84	2,91	2,96
6	7	NOVARTIS	2.164	21,05	-16,50	2,84	2,56
8	8	SANOFI	1.970	5,81	2,75	2,10	2,33
14	9	DARYA VARIA	1.786	9,43	9,01	1,79	2,11
16	10	BAYER INDONESIA	1.593	12,05	14,40	1,52	1,88
12	11	FAHRENHEIT	1.585	-6,69	-6,77	1,86	1,87
15	12	ASTRAZENECA	1.583	21,33	4,52	1,66	1,87
9	13	LAPI	1.532	8,57	-17,33	2,03	1,81
23	14	SOHO	1.498	9,28	19,10	1,38	1,77
11	15	FERRON PAR PHARM	1.478	30,31	-14,20	1,88	1,75
10	16	INTERBAT	1.349	2,84	-26,97	2,02	1,59
17	17	DJONEGORO C-1000	1.340	15,37	-2,47	1,50	1,58
21	18	PFIZER	1.277	-8,39	0,28	1,39	1,51
25	19	NOVO NORDISK	1.219	12,43	2,54	1,30	1,44
19	20	B.INGELHEIM	1.219	-3,96	-9,12	1,47	1,44
32	37	PHAPROS		11,5	-12,0	0,87	0,84
51	51	INDOFARMA		-33,9	-11,7	0,58	0,56
214	200	MARIN LIZA FARMASI		169,5	32,3	0,01	0,01
191	206	LICAS DIAJA		34,4	-27,6	0,01	0,01

Sumber: [Kimia Farma.co.id](http://KimiaFarma.co.id) (2021)

Gambar 1. Grafik Perusahaan Farmasi di Indonesia

Dari grafik diatas dapat terlihat secara jelas bahwa perusahaan yang menduduki urutan pertama adalah Dexa Medica dengan persentase pangsa pasar yaitu sebesar 5,58 persen pada tahun 2020 yang berkembang sebesar -12,94 persen di tahun 2020, sedangkan untuk Kimia Farma berada di urutan keempat yang sebelumnya berada diposisi ketujuh dengan persentase pangsa pasar sebesar 3,15 persen pada tahun 2020 dengan persentase pertumbuhan sebesar 4,52% ditahun 2020. Namun, apabila perusahaan *holding* farmasi BUMN yang terdiri dari Biofarma, Kimia Farma dan Indofarma tergabung menjadi satu maka akan menempati posisi pertama dan Dexa Grup akan berada di urutan kedua setelah *holding* farmasi BUMN.



Sumber: Kementerian Kesehatan, BPS (Kementerian Perindustrian RI, 2021, hal. 7)

Gambar 2. Grafik Jumlah Industri Farmasi dan Pertumbuhan PDB Industri Farmasi (2015-2019)

Industri farmasi di Indonesia khususnya Kimia Farma memiliki peluang besar untuk berkembang, hal ini ditandai dari adanya jumlah industri farmasi di Indonesia yang semakin bertambah dalam kurun waktu 5 tahun terakhir (2015 – 2019), untuk industri farmasi dalam negeri sudah semakin bertambah dengan adanya 132 industri baru yaitu dari berbagai industri sebanyak 198 pada tahun 2015 dan terjadi peningkatan menjadi 230 industri pada tahun 2019, sedangkan untuk industri bahan baku obat juga mengalami peningkatan dari berbagai industri dengan jumlah sebanyak 8 pada tahun 2016 dan meningkat menjadi 14 industri pada tahun 2019. Dari keseluruhan industri farmasi tersebut terdiri dari tiga jenis perusahaan yang meliputi, Kimia Farma, Indofarma dan Biofarma yang merupakan holding farmasi dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan swasta dalam negeri dan Multi-National Company (MNC), berdasarkan ketiga jenis perusahaan farmasi tersebut yang mana didominasi oleh perusahaan swasta dalam negeri. Apotek Kimia Farma melayani penjualan secara langsung serta melayani resep dokter dan juga tersedia pelayanan lainnya, seperti praktek dokter, optik serta pelayanan OTC hanya dan juga sebagai pusat pelayanan informasi obat, untuk apotek Kimia Farma itu sendiri dipimpin oleh apoteker sebagai penanggung jawab. Tujuan utama apotek Kimia Farma mengenai produk dan konsumen ialah untuk memberikan pelayanan yang sudah terstandarisasi diseluruh apotek Kimia Farma agar dapat meningkatkan kualitas hidup para pasien Kimia Farma dengan memasarkan produk-produk yang bisa memberikan manfaat dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat, terutama melalui produk-produk kesehatan yang menyertakan informasi produk untuk semua produk yang dipasarkan yang sesuai dengan peraturan undang-undang yang berlaku dan terjaminnya para konsumen dalam mendapatkan informasi produk secara jelas (KFA, 2017).

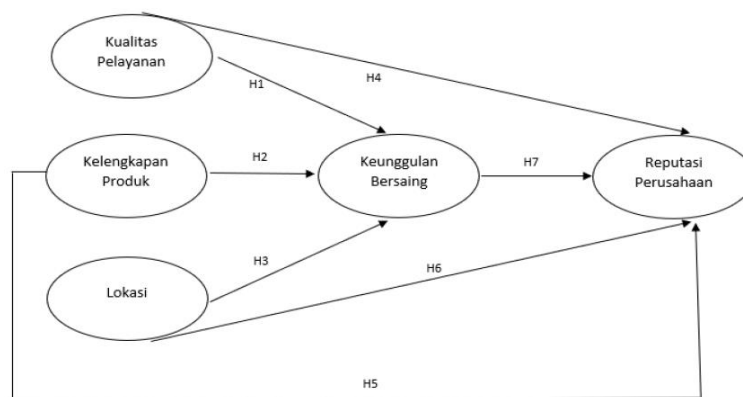
Pemanfaatan teknologi informasi merupakan media yang digunakan untuk bertukar informasi dan sebagai umpan balik informasi secara *real-time* antara pelanggan dengan pelaku bisnis dengan cara membangun komunitas konsumen untuk mendukung proses bisnis yang dilakukan oleh penggunanya (Sani, et al., 2021). Demi memuaskan para konsumennya tentunya apotek Kimia Farma harus bisa melakukan tugasnya dengan melebihi dari kompetitornya, hal ini ditujukan agar tetap bisa berhasil dalam memuaskan para konsumen dan strategi pemasaran yang dilakukan juga harus disesuaikan dengan kebutuhan yang ada. Dalam menyusun strategi pemasaran yang kompetitif salah satu hal yang dilakukan oleh apotek Kimia Farma dengan menganalisis pesaingnya. Bagi apotek Kimia Farma secara konsisten membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan dari produk, harga, tempat dan kelengkapan produk apotek Kimia Farma terhadap pesaing di wilayah Kota Depok dan Kota Bogor.

Keluhan konsumen Apotek Kimia Farma yang berada di Depok dan Bogor lebih spesifiknya berkaitan dengan sifat pelayanan yang masih kurang ideal seperti pelayanan yang kurang cepat, kurang jelas dalam memberikan informasi pengetahuan produk sehingga menimbulkan keraguan pada pelanggan karena tidak mendapatkan informasi yang menyenangkan, dan kadang-kadang ketika pelanggan membutuhkan obat tertentu pelanggan tertentu perlu menunggu beberapa hari untuk mendapatkan obat yang tepat sehingga pelanggan mengeluh karena obat yang ingin di beli harus dipesan terlebih dahulu. Beberapa pelanggan Apotek Kimia Farma juga memberikan gambaran bahwa harga yang dijangkau oleh pelanggan Apotek Kimia Farma lebih mahal dibandingkan dengan apotek lain. Hal ini menjadi masalah karena banyak perusahaan yang gagal karena mereka menetapkan harga yang tidak sesuai di pasar. Kelengkapan produk menjadi semakin signifikan, merek bukan hanya sekedar nama atau citra. Merek menjadi pembeda suatu barang dari barang lain seperti menegaskan sifat obatnya. Kelengkapan produk diidentifikasi dengan sikap sebagai keyakinan dan kecenderungan terhadap suatu macam merek. Sehingga menyebabkan Apotek Kimia Farma mempunyai tugas besar secara

konsisten membuat pelanggan merasa terpenuhi dengan mengembangkan pelayanan yang baik, lokasi strategis, serta menjaga nama baik reputasi perusahaan. Tujuan penelitian ini secara spesifik ditujukan dalam menganalisis pengaruh kualitas layanan, kelengkapan produk, lokasi, terhadap Keunggulan Bersaing dan Reputasi Perusahaan. Di samping itu, penelitian ini juga menganalisis strategi keunggulan bersaing pada Kimia Farma Apotek di Kota Depok dan Bogor. Pentingnya penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi manajemen perusahaan yang diteliti dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing dan performa perusahaan khususnya untuk perusahaan yang bergerak pada bidang Farmasi.

Penentuan strategi utama menurut Fred David (2011:176), kerangka analisis perencanaan strategi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu Tahap *Input*, Tahap *Matching*, dan Tahap *Decision*. Tahap *Input* menyajikan informasi yang diperoleh berdasarkan matriks *Competitive Profile Matrix* (CPM) yaitu: (1) Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan, dimana untuk mempermudah, gunakan daftar *Critical Success Factor* (CSF) (2) Menetapkan Bobot dan Peringkat. (3) Membandingkan Skor dan Mengambil Tindakan, dimana skor pada masing-masing faktor untuk mengidentifikasi di mana kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada. Tahap *Pencocokan* adalah semua teknik yang mengandalkan informasi yang didapat dan tahapan input digunakan untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal. Dalam penggunaan matriks ini dibutuhkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis SWOT sebelum dapat dilakukan penyusunan strategi.

Model konseptual dibuat dalam penelitian ini yang ditujukan dalam mengidentifikasi teori berhubungan dengan beberapa faktor yang didefinisikan sebagai masalah yang penting untuk diteliti (Sugiyono, 2018, hal. 91). Model pun didefinisikan sebagai konstruk parameter spesifik yang diukur baik struktur, jumlah, bentuk, isi dan makna dengan batasan tertentu (Husain T. , 2019). Model penelitian ini dirancang sebagai berikut:



Gambar 3. Model Penelitian

Kualitas Pelayanan menjelaskan dasar tingkat keunggulan produk dan jasa yang memenuhi harapan konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen sehingga memuaskan keinginan konsumen (Tjiptono, 2019). Perusahaan penyedia jasa, pelayanan yang diberikan merupakan indikator untuk mengukur kepuasan pelanggan. Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing agar dapat bersaing dengan pesaing. Beberapa pakar juga merumuskan berbagai indikator keunggulan bersaing, antara lain persaingan harga, posisi dan lokasi strategis, profitabilitas, dan kemampuan manajemen (Dalimunthe, 2017, hal. 20). Kualitas pelayanan dari hasil penelitian (Wilar, Worang, & Soepeno, 2017) memiliki signifikansi

dan berpengaruh terhadap *competitive advantage*, hal ini juga diperkuat dengan temuan penelitian (Pritandhari, 2015), kualitas pelayanan perusahaan harus dijaga dengan baik, karena semakin baik kualitas pelayanan yang ada dalam suatu *outlet* apotek maka dapat menjadi strategi perusahaan dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Jika kualitas layanan yang dirasakan lebih tinggi dari yang diharapkan, konsumen akan merasa puas, bahkan memberikan efek positif bagi perusahaan dan keunggulan bersaing suatu produk secara langsung akan meningkatkan pertumbuhan konsumen perusahaan. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif pertama dinyatakan:

H<sub>1</sub>: Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing

Kelengkapan produk mengacu pada ketersediaan semua jenis produk yang dihasilkan oleh produsen untuk dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi oleh konsumen. Konsumen membeli produk karena dapat memuaskan kebutuhan tertentu atau memberikan manfaat tertentu (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2017, hal. 42), jika suatu perusahaan ingin bertahan dalam persaingan pasar, ia perlu meningkatkan integritas produknya. Kelengkapan aplikasi dan produk dari hasil penelitian (Khumairoh, Andayani, & Novaria, 2018) dan (Arianto & Patilaya, 2018) memiliki signifikansi dan berpengaruh terhadap *competitive advantage*, hal ini juga diperkuat dengan temuan penelitian (Pritandhari, 2015), kelengkapan produk perusahaan cukup lengkap dengan menyediakan produk obat dibandingkan pesaing dengan kualitas produk obat yang baik. Kelengkapan produk dengan variasi dan kualitas produk yang terbaik dan keunggulan bersaing perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif kedua dinyatakan:

H<sub>2</sub>: Kelengkapan Produk berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing

Lokasi merupakan tempat untuk melaksanakan suatu usaha yang berdasarkan faktor krusial berhasil atau tidaknya dari suatu usaha (Tjiptono, 2019). Memutuskan lokasi untuk setiap bisnis adalah tugas penting bagi pemasaran salah satu faktor situasional yang memengaruhi keputusan pembelian. Faktor lokasi dari hasil penelitian (Fure, 2013), merupakan faktor vital dalam bauran eceran yaitu usaha ritel memilih lokasi yang tepat dan utama dalam suatu outlet atau toko akan lebih efektif daripada *outlet* lain yang lokasi kurang strategis. Lokasi strategi memudahkan pelanggan untuk menjangkau dan juga memastikan keamanan. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif ketiga dinyatakan:

H<sub>3</sub>: Lokasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing

Kualitas pelayanan memberikan kekuatan kepada pelanggan untuk membangun ikatan yang kuat dengan perusahaan (Achmadi, 2008). Memutuskan lokasi untuk setiap bisnis adalah tugas penting bagi pemasaran salah satu faktor situasional yang memengaruhi keputusan pembelian. Kualitas pelayanan dari hasil penelitian (Bakrie, Sujanto, & Rugaiyah, 2019); (Buddy, Tabroni, & Salim, 2019) memiliki signifikansi dan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Dengan cara ini perusahaan dapat membangun loyalitas pelanggan dimana perusahaan memperkuat pengalaman pelanggan yang luar biasa atau mengurangi pengalaman kepada pelanggan yang kurang menarik, maka reputasi perusahaan akan meningkat. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif keempat dinyatakan:

H<sub>4</sub>: Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan

Pelanggan umumnya tertarik pada toko yang memberikan banyak barang dengan segera untuk menghemat waktu dalam berbelanja. Kelengkapan produk merupakan aktivitas pengadaan produk dagangan yang sesuai dengan bisnis yang dijalankan toko (produk-produk berbasis makanan, pakaian, produk-produk keluarga, produk-produk umum, dan sebagainya atau campuran) untuk diberikan di toko dengan jumlah, waktu, dan harga yang sesuai untuk mencapai tujuan toko atau perusahaan ritel (Ma'ruf, 2015, hal. 135).

Kelengkapan produk dari hasil penelitian (Abrar & Isyanto, 2019) memiliki signifikansi dan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan. Dengan asumsi sebuah toko memiliki berbagai macam barang yang ditawarkannya, itu akan menarik pelanggan yang diharapkan untuk berbelanja di toko tersebut. Pelanggan akan berpikir bahwa tidak sulit untuk mencari sesuatu yang mereka butuhkan dan memiliki pilihan-pilihan di satu tempat, mereka tidak perlu mencoba pindah ke tempat lain hanya untuk mencari produk pembanding, artinya reputasi perusahaan secara tidak langsung akan meningkat. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif kelima dinyatakan:

H<sub>5</sub>: Kelengkapan Produk berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan

Pentingnya lokasi bagi perusahaan bergantung pada jenis dan tingkat kerjasama yang dicakup. Pemilihan lokasi yang tepat dapat menentukan pencapaian bisnis. Faktor lokasi dari hasil penelitian (Ratnasari, 2017) memiliki signifikansi dan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha bisnis. Lokasi mempengaruhi pilihan pembelian, dimana lokasi yang tepat, sebuah toko akan lebih bermanfaat daripada *outlet* lain yang kurang strategis untuk ditemukan oleh pembeli, meskipun faktanya keduanya menjual barang serupa. Capaian keberhasilan ini membantu dalam meningkatkan reputasi perusahaan. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif keenam dinyatakan:

H<sub>6</sub>: Lokasi berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan

Keunggulan bersaing adalah keuntungan atas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada pelanggan, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan memberikan lebih banyak keuntungan yang penetapan harga yang lebih tinggi (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2017, hal. 322). Perbedaan antara keunggulan bersaing dengan reputasi perusahaan yang peka terhadap lingkungan dan perusahaan yang tidak sensitif terhadap lingkungan (Yu, Kuo, & Kao, 2019). Keunggulan bersaing dalam aktivitas di industri atau pasar melalui pembentukan nilai ekonomi yang kompetitif (Alwi & Handayani, 2018). Keunggulan bersaing adalah terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan di bandingkan pesaingnya. Oleh karena itu rumusan hipotesis alternatif ketujuh dinyatakan:

H<sub>7</sub>: Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan

## **II. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan *mix-methods*, dimana penelitian dengan menggabungkan teknik eksplorasi kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian sehingga didapatkan informasi yang luas (Sugiyono, 2018). Sumber data digunakan berasal data primer yaitu perangkat kuesioner sebagai alat survei persepsi responden, studi kepustakaan dan penjelajahan internet digunakan sebagai sumber sekunder. Pengumpulan data dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada pelanggan di Apotek Kimia Farma wilayah Depok dan Bogor pada tahun 2021. Menurut Maurits Kaptein *et al.* (2010), kuesioner dapat digunakan sebagai alat/instrumen yang diukur dengan menggunakan satuan 'Likert' (Sani, Wiliani, & Husain, 2019). Data ini menggunakan skala Ordinal yang terdiri dari 5 (lima) rentang skor yaitu 1 adalah Sangat Tidak Setuju hingga 5 adalah Sangat Setuju.

Pengukuran Variabel Kualitas Pelayanan (simbol 'KL') dikonstruksi melalui 5 (lima) dimensi yaitu bukti fisik (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*) dengan 10 (sepuluh) indikator (Tjiptono, 2019, hal. 282). Variabel Kelengkapan Produk (simbol 'KP') dikonstruksi melalui 4 (empat) dimensi yaitu keberagaman, variasi, ketersediaan, dan macam merek dengan 8 (delapan) indikator (Utami, 2010, hal. 162). Variabel Lokasi (simbol 'LOK') dikonstruksi melalui 5 (lima) dimensi yaitu akses, visibilitas, tempat

parkir, ekspansi, dan lingkungan dengan 10 (sepuluh) indikator (Tjiptono, 2019, hal. 92). Variabel *Competitive Advantage* (simbol 'CA') dikonstruksi melalui 5 (lima) dimensi yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi, dan *time to market* dengan 9 (sembilan) indikator (Ling *et al.*, 2010) dalam (Aditi & Pentana, 2019). Variabel Reputasi Perusahaan (simbol 'RP') dikonstruksi melalui 4 (empat) dimensi yaitu kredibilitas, terpercaya, keterandalan, dan tanggungjawab sosial dengan 8 (delapan) indikator (Fomrun, 1996) dalam (Aryska & Kasmirudin, 2017).

Jumlah sampel pada penelitian dengan metode analisis *Structural Equation Model* mensyaratkan kuantitas sampel yang dibutuhkan tidak kurang dari 5 kali jumlah indikator (Ferdinand, 2014). Jumlah indikator dalam penelitian ini adalah 45 indikator, jadi diperlukan setidaknya 45 dikalikan dengan 5 atau terhitung sebanyak 225 sampel. Teknik analisis data pada penelitian menggunakan model persamaan struktural (disingkat 'SEM'). SEM adalah strategi pengujian multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur, memungkinkan peneliti untuk terus menguji dan mengukur hubungan antara faktor eksogen dan endogen yang berbeda dengan banyak indikator (Ghozali & Latan, 2014). Pengolahan data penelitian ini menggunakan aplikasi atau *software* SmartPLS. Tahapan ini dilakukan dengan mengeksplorasi kombinasi struktur yang telah didefinisikan dalam pengukuran keterkaitan antar faktor yang memungkinkan spesifikasi sejumlah kecil dimensi (faktor) yang menggambarkan bagian dari variabel asli (Husain, Ardiansyah, & Fathudin, 2021). Kualitas instrumen penelitian ditentukan oleh 2 (dua) kriteria utama yaitu dengan Uji Validitas dan Uji Realibilitas yang mensyaratkan nilai koefisien r-hitung harus lebih besar daripada r-tabel dan nilainya positif serta pengembangan atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali I. , 2018, hal. 52;48). Evaluasi terhadap model SEM selanjutnya dilakukan untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan yang diajukan dan selanjutnya akan dilakukan pengujian ( $\beta$ ,  $\gamma$ , dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t (*t-value*) atau dengan jika *p-value*  $\leq 0,05$  (pada alpha 5 persen), maka disimpulkan hasilnya adalah signifikan, atau sebaliknya. Penyusunan strategi keunggulan bersaing dalam meningkatkan reputasi perusahaan Kimia Farma Apotek di Kota Depok dan Bogor dilakukan meliputi tahapan berikut ini: (1) *input stage*; (2) *matching stage*; dan (3) *decision stage*.

### **III. Hasil dan Pembahasan**

Sumber data yang diperoleh dari pendistribusian kuesioner kepada pelanggan Apotek Kimia Farma di daerah Depok dan Bogor adalah 225 responden. Karakteristik responden didominasi oleh pria yaitu 57 persen dan wanita yaitu 43 persen yang tersebar dengan mayoritas yang memiliki rentang usia 20-40 tahun sebesar 71 persen. Responden memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu 48 persen yang memiliki pekerjaan yang bervariasi yaitu swasta, PNS, pelajar/mahasiswa, ibu rumah tangga (IRT) dan swasta. Mayoritas responden memiliki pendapatan setiap bulannya dengan rentang Rp2 juta - Rp5 juta yaitu 43 persen dan rentang Rp5 juta - Rp10 juta yaitu 39 persen. Pengujian validitas data pada variabel Kualitas Pelayanan menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari *r-table* dengan probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, dimana skor berkisar antara 0,772 (terendah) hingga 0,952 (tertinggi) dari 10 item pernyataan. Variabel Kelengkapan produk menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari *r-table* dengan probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, dimana skor berkisar antara 0,836 (terendah) hingga 0,936 (tertinggi) dari 8 item pernyataan. Variabel Lokasi menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari *r-table* dengan probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, dimana skor berkisar antara 0,757 (terendah) hingga 0,931 (tertinggi) dari 10 item pernyataan. Variabel Keunggulan

Bersaing menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari *r-table* dengan probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, dimana skor berkisar antara 0,883 (terendah) hingga 0,946 (tertinggi) dari 9 item pernyataan. Variabel Reputasi Perusahaan menghasilkan r-hitung yang lebih besar dari *r-table* dengan probabilitas signifikansi kurang dari 0,05, dimana skor berkisar antara 0,883 (terendah) hingga 0,946 (tertinggi) dari 8 item pernyataan.

Tabel 1. Hasil Uji Parameter *Cronbach's Alpha*, *Average Variance Extracted* dan *Composite Reliability*

Konstruk Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i> (CR)	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	<i>Composite Reliability</i> (CR)
Kualitas Pelayanan	0,970	0,792	0,975
Kelengkapan Produk	0,964	0,804	0,970
Lokasi	0,965	0,774	0,971
Keunggulan Bersaing	0,979	0,859	0,982
Reputasi Perusahaan	0,974	0,848	0,978

Sumber: Diolah Peneliti (2021)

Hasil uji atas parameter *cronbach's alpha* menghasilkan konstruk variabel secara keseluruhan yang lebih besar dari 0,70, kemudian nilai AVE diperoleh lebih besar dari 0,60 yang berarti masih dapat diterima. Nilai *composite reliability* masing-masing konstruk variabel juga telah memenuhi syarat yaitu lebih dari 0,50 sehingga dapat dikatakan reliabel. Setelah model yang diterima memenuhi asumsi *convergent validity*, dan *composite reliability*, maka dapat dilakukan pengujian model struktural (*Inner Model*). Pengujian *inner model* diawali dengan spesifikasi koefisien determinasi *R-Square* dengan ketentuan Chin (1998) bahwa nilai *R-Square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah) (Ghozali I. , 2014, p. 25).

Tabel 2. Hasil Uji Parameter *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i> Skor	Besarnya Pengaruh
Keunggulan Bersaing	0,699	Kuat
Reputasi Perusahaan	0,753	Kuat

Sumber: Diolah Peneliti (2021)

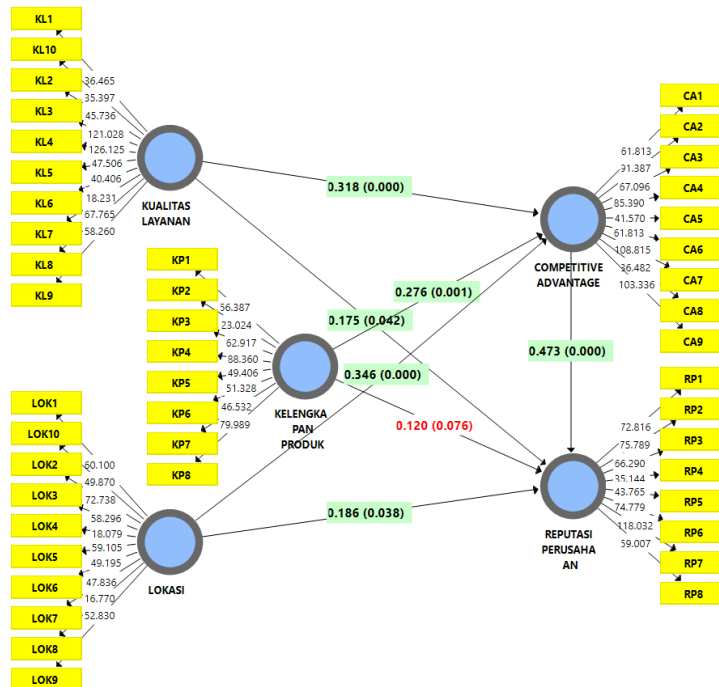
Hasil uji *R-Square* variabel Keunggulan Bersaing menghasilkan skor sebesar 0,699 artinya memiliki pengaruh yang kuat atas Kualitas Pelayanan, Kelengkapan Produk, dan Lokasi sebesar 69,9 persen sedangkan sisanya 30,1 persen dipengaruhi oleh faktor yang tidak dilibatkan dalam model penelitian. Selanjutnya untuk hasil uji *R-Square* variabel Reputasi Perusahaan menghasilkan skor sebesar 0,753 artinya pengaruh yang kuat atas pengaruh Kualitas Pelayanan, Kelengkapan Produk, Lokasi, dan Keunggulan Bersaing adalah sebesar 75,3 persen sedangkan sisanya 24,7 persen dipengaruhi oleh faktor yang tidak dilibatkan dalam model penelitian. Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk melihat apakah pengukuran variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substansif dengan perhitungan berikut ini:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,699) (1 - 0,753)$$

$$Q^2 = 0,925$$

Nilai *Q-Square* sebesar 0,925, hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 92,5 persen. Sedangkan sisanya sebesar 7,25% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang layak.



Sumber: Output SmartPLS (2021)

Gambar 4. Hasil *Full Model* Struktural (*Standardied Output*) – *Bootstraping*

#### IV. Pembahasan

Hasil uji yang diperoleh dari *path diagram* pada *standardied output* (Gambar 4) menghasilkan probabilitas signifikansi atas masing-masing pengaruh yang diuji dimana Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,000 artinya memiliki signifikansi ( $H_1$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,318. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Pritandhari, 2015; Wilar, Worang, & Soepeno, 2017) yang membuktikan signifikansi pengaruh kualitas pelayanan terhadap *competitive advantage*. Kualitas pelayanan yang diberikan Apotek Kimia Farma diantaranya manajemen memberikan layanan 24 jam kepada pelanggannya, pelayanan praktek dokter dan lab klinik hal tersebut dilakukan dengan sangat baik sehingga sesuai dengan harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan yang dihasilkan pun akan semakin baik yang juga meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Kelengkapan Produk berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing dengan probabilitas sebesar 0,000 artinya memiliki signifikansi ( $H_2$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,276. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Pritandhari, 2015; Arianto & Patilaya, 2018; Khumairoh, Andayani, & Novaria, 2018) yang membuktikan signifikansi pengaruh kelengkapan produk dan aplikasi terhadap *competitive advantage* Apotek Kimia Farma diantaranya menyediakan produk yang lengkap berkualitas dan juga tetap menjaga untuk memberikan pelayanan yang terbaik sehingga pelanggan merasa puas untuk membeli obat, maka kelengkapan produk dengan variasi dan kualitas produk yang terbaik dan keunggulan bersaing tentunya akan

meningkat. Faktor lokasi berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing dengan probabilitas sebesar 0,038 artinya memiliki signifikansi ( $H_3$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,186. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Fure, 2013) yang membuktikan signifikansi pengaruh lokasi terhadap minat beli. Lokasi Apotek Kimia Farma juga memegang peran yang sangat penting dan harus diperhatikan adalah bagaimana akses dan lingkungan yang strategis untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan perusahaan dapat menjangkau kepada pelanggannya dengan memilih lokasi yang dekat dengan pelanggannya sebagai kemudahan akses untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Kualitas Pelayanan berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan sebesar 0,042 artinya memiliki signifikansi ( $H_4$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,175. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Bakrie, Sujanto, & Rugaiyah, 2019; Buddy, Tabroni, & Salim, 2019) yang membuktikan signifikansi pengaruh kualitas pelayanan terhadap reputasi perusahaan. Guna memberikan kemudahan kepada konsumen dalam membeli produk kesehatan apotek Kimia Farma dengan mengembangkan diri dalam layanan pasar digital meluncurkan 2 (dua) portal baru di lini digital, yaitu *e-commerce* dan Go-Mart. *E-Commerce* Apotek Kimia Farma dapat diakses oleh pelanggan melalui [kimiafarmaapotek.co.id](http://kimiafarmaapotek.co.id). Pelanggan dapat memanfaatkan smartphonenya dan menitipkan pembelian obat dan produk kesehatannya di Kimia Farma Apotek melalui fitur Go-Mart. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dimana perusahaan memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Dengan kata lain, reputasi perusahaan pun akan meningkat seiring dengan semakin baiknya kualitas pelayanan yang diberikan pihak apotek Kimia Farma. Kelengkapan Produk tidak berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan sebesar 0,076 artinya tidak berpengaruh signifikan ( $H_5$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,120. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Abrar & Isyanto, 2019) yang membuktikan bukti pengaruh kelengkapan produk terhadap reputasi perusahaan secara signifikan. Secara umum, beberapa responden menilai bahwa terdapat produk yang kurang lengkap menyebabkan menurunnya kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan sehingga tidak berdampak pada reputasi perusahaan. Kemudian, pelanggan lebih melihat logo Kimia Farma apotek yang bagus dan Kimia Farma apotek itu sendiri yaitu unit bisnis dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), karena biasanya pelanggan dalam membeli produk di apotek Kimia Farma lebih mementingkan kualitas produk. Lokasi berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan sebesar 0,038 artinya memiliki signifikansi ( $H_6$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,186. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Ratnasari, 2017) yang membuktikan signifikansi pengaruh faktor lokasi terhadap keberhasilan bisnis. Lokasi merupakan program atau sarana penyaluran produk melalui tempat yang tepat (Kotler, Armstrong, & Opresnik, 2017). Salah satu kunci menuju sukses adalah lokasi dimulai dengan memilih komunitas. Jadi, dengan adanya lokasi maka suatu produk dapat dijalankan dengan baik dan lebih dapat dituju atau dicari oleh pembeli, dimana tempat parkir apotek Kimia Farma sudah memenuhi standar kenyamanan konsumen dan memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan reputasi perusahaan.

Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Reputasi Perusahaan sebesar 0,000 artinya memiliki signifikansi ( $H_7$  diterima) dengan koefisien jalur senilai 0,473. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu secara empiris yaitu (Sihite, Sule, Azis, & Kaltum, 2016) yang mengkonfirmasi pengaruh keunggulan bersaing perusahaan. Salah satu dari manfaat dari terbentuknya reputasi perusahaan yaitu daya saing jangka

menengah dan panjang keunggulan bersaing menjadi identitas dari keperibadian perusahaan yang tidak bisa ditiru dan melindungi perusahaan oleh pesaing. Keunggulan bersaing yang baik memberikan reputasi perusahaan yang mendukung kesuksesan pelayanan dan produk. Keunggulan bersaing yang baik menciptakan nilai ekonomi dengan menarik pemangku kepentingan utama investor, karyawan, pelanggan, dan pemasok ke perusahaan dan menjaga hubungan baik secara internal maupun eksternal. Dengan kata lain, keunggulan bersaing akan meningkat dan reputasi perusahaan apotek Kimia Farma juga akan meningkat.

Analisis Strategi

Faktor Kekuatan (*Strength*):

- Apotek kimia farma tersebar di Indonesia
- Menyediakan Pelayanan Dokter, Optik dan Lab Klinik
- Bekerjasama dengan BPJS Kesehatan dan Mandiri in Health
- Memberikan Pelayanan 24 Jam
- Transaksi penjualan melalui sistem komputerisasi

Faktor Kelemahan (*Weakness*):

- Kekosongan stok obat di apotek kimia farma
- Beberapa apotek area parkir tidak terlalu luas
- Kurangnya sosialisasi SOP kepada pegawai
- Adanya barang ED
- Beberapa barang kehabisan stok saat dilakukan *repeat order*

Faktor Peluang (*Opportunity*):

- Ada praktek Dokter yang bekerjasama sehingga akan menambah pemasukan resep bagi apotek kimia farma
- Apotek terletak didaerah penduduk
- Peluang pasar lebih tinggi
- Memiliki banyak apotek khususnya di wilayah Depok dan Bogor
- Kesadaran masyarakat akan kesehatan semakin tinggi

Faktor Ancaman (*Threat*):

- Ketersediaan produk yang berada di pasar
- Terdapat beberapa apotek di sekitar yang juga menyediakan produk lebih lengkap sehingga meningkatkan daya saing
- Daya beli masyarakat yang menurun
- Adanya kemungkinan barang hilang
- Persaingan antar ritel apotek kompetitor

Tabel 3. Internal Faktor dan Eksternal Faktor *Evaluation Matrix* (Matrik IFE dan EFE)

No.	Variabel Eksternal	Bobot	Rangking	Nilai
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>				
1	Apotek kimia farma tersebar di Indonesia	0,11	3	0,33
2	Menyediakan Pelayanan Dokter, Optik dan Lab Klinik	0,12	4	0,48
3	Bekerjasama dengan BPJS Kesehatan dan Mandiri <i>in Health</i>	0,10	4	0,40
4	Memberikan Pelayanan 24 Jam	0,09	3	0,27
5	Transaksi penjualan melalui sistem komputerisasi	0,08	3	0,24
	Sub Total	0,5		1,72

<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>				
1	Kekosongan stok obat di apotek kimia farma	0,11	2	0,22
2	Beberapa apotek area parkir tidak terlalu luas	0,08	1	0,08
3	Kurangnya sosialisasi SOP kepada pegawai	0,09	1	0,09
4	Adanya barang ED	0,12	2	0,24
5	Beberapa barang kehabisan stok saat dilakukan <i>repeat order</i>	0,10	2	0,20
	Sub Total	0,5		0,83
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>
No.	Variabel Eksternal	Bobot	Rangking	Nilai
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
1	Ada praktek Dokter yang bekerjasama sehingga akan menambah pemasukan resep bagi apotek kimia farma	0,12	4	0,48
2	Apotek terletak didaerah penduduk	0,11	3	0,33
3	Peluang pasar lebih tinggi	0,10	3	0,30
4	Memiliki banyak apotek khususnya di wilayah Depok dan Bogor	0,08	2	0,16
5	Kesadaran masyarakat akan kesehatan semakin tinggi	0,09	3	0,27
	Sub Total	0,5		1,54
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>				
1	Ketersediaan produk yang berada di pasar	0,09	3	0,27
2	Terdapat beberapa apotek di sekitar yang juga menyediakan produk lebih lengkap sehingga meningkatkan daya saing	0,10	3	0,30
3	Daya beli masyarakat yang menurun	0,11	4	0,44
4	Adanya kemungkinan barang hilang	0,08	3	0,24
5	Persaingan antar ritel apotek kompetitor	0,12	4	0,46
	Sub Total	0,5		1,73
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,27</b>

*Competitive Profile Matrix* (CPM) bertujuan untuk membedakan pesaing utama perusahaan, kekuatan dan kekurangan, terutama dalam strategi perusahaan. Karena faktor pencapaian dasar dalam CPM menggabungkan masalah internal dan eksternal, dengan cara ini peringkat menyinggung kekuatan dan kelemahan di mana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kekuatan kecil dan 1 = kelemahan utama. Dalam CPM, peringkat dan skor tertimbang semua untuk perusahaan yang bersaing dapat mengukur hingga organisasi di lingkaran bisnis ritel farmasi. Berdasarkan data yang diperoleh score yang diperoleh berdasarkan analisis CPM dengan kedelapan aspek yaitu Kualitas Pelayanan, Lokasi, Promosi, Kompetensi Harga, Ketersediaan Produk, Loyalitas Pelanggan, Kualitas Produk, dan Pangsa Pasar maka analisa CPM dengan perbandingan dari 3 (tiga) apotek yaitu:

Tabel 4. *Competitive Profil Matrix* (CPM)

No.	Faktor Penentu Keberhasilan		Apotek Kimia Farma		Apotek Century		Apotek K-24	
	( <i>Critical Success Factors</i> )	Bobot	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
1	Kualitas Pelayanan	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60

2	Lokasi	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
3	Promosi	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
4	Loyalitas Pelanggan	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
5	Ketersediaan Produk	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,20
6	Kompetensi Harga	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
7	Kualitas Produk	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
8	Pangsa Pasar	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,0</b>		<b>2,45</b>		<b>2,25</b>

Hasil analisis TOWS yang terdiri dari strategi *Strengths Opportunities* (SO) adalah Strategi Memasarkan produk dan layanan berkualitas dengan harga terjangkau, Menyediakan pusat pelayanan informasi yang baik tentang obat atau kesehatan, Memperluas jaringan apotek di daerah pedesaan dengan pelayanan yang terbaik. *Weakness Opportunities* (WO) terdiri dari Strategi Memperbanyak persediaan produk, Melakukan promosi penjualan agar harga bisa bersaing dari kompetitor, Menyediakan fasilitas penunjang lain seperti minum gratis, area parkir yang lebih luas memberbanyak praktek Dokter dan ruang konseling bagi pasien. *Strengths Threats* (ST) terdiri dari strategi Lebih melengkapi produk yang ada pasar, Meningkatkan promosi penjualan, Melayani dengan baik pada pasien BPJS maupun Non BPJS. *Weakness Threats* (WT) terdiri dari Strategi Meningkatkan tenaga kerja yang terampil, Meningkatkan kualitas dan kelengkapan produk, Pengembangan IT dan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan produk yang ada di pasar. Maka hasil penelitian dari analisis TOWS menghasilkan strategi yaitu :

1. *Strengths Opportunities* (SO) terdiri dari strategi Memasarkan produk dan layanan berkualitas dengan harga terjangkau, Menyediakan pusat pelayanan informasi yang baik tentang obat atau kesehatan, Memperluas jaringan apotek di daerah pedesaan dengan pelayanan yang terbaik.
2. *Weakness Opportunities* (WO) terdiri dari strategi Memperbanyak persediaan produk, Melakukan promosi penjualan agar harga bisa bersaing dari kompetitor, Menyediakan fasilitas penunjang lain seperti minum gratis, area parkir yang lebih luas memberbanyak praktek Dokter dan ruang konseling bagi pasien.
3. *Strengths Threats* (ST) terdiri dari strategi Lebih melengkapi produk yang ada pasar, Meningkatkan promosi penjualan, Melayani dengan baik pada pasien BPJS maupun Non BPJS
4. *Weakness Threats* (WT) terdiri dari strategi Meningkatkan tenaga kerja yang terampil, Meningkatkan kualitas dan kelengkapan produk, Pengembangan IT dan bekerja sama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan produk yang ada di pasar.

Tabel 5. Matrik QSPM

No.	Faktor Kunci	Bobot	Apotek Kimia Farma		Apotek Century		Apotek K-24	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan (Strength)</b>								
1	Apotek kimia farma tersebar di Indonesia	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
2	Menyediakan Pelayanan Dokter, Optik dan Lab Klinik	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
3	Bekerjasama dengan BPJS Kesehatan	0,10	3	0,30	3	0,33	3	0,30

	dan Mandiri <i>in Health</i>							
4	Memberikan Pelayanan 24 Jam	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5	Transaksi penjualan melalui sistem komputerisasi	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,16
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>								
1	Kekosongan stok obat di apotek kimia farma	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44
2	Beberapa apotek area parkir tidak terlalu luas	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,30
3	Kurangnya sosialisasi SOP kepada pegawai	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,30
4	Adanya barang ED	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
5	Beberapa barang kehabisan stok saat dilakukan <i>repeat order</i>	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
	<b>Total IFE</b>	<b>1,00</b>		<b>3,14</b>		<b>2,82</b>		<b>3,29</b>
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>								
1	Ada praktek Dokter yang bekerjasama sehingga akan menambah pemasukan resep bagi apotek kimia farma	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
2	Apotek terletak didaerah penduduk	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
3	Peluang pasar lebih tinggi	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
4	Memiliki banyak apotek khususnya di wilayah Depok dan Bogor	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
5	Kesadaran masyarakat akan kesehatan semakin tinggi	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>								
1	Ketersediaan produk yang berada di pasar	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
2	Terdapat beberapa apotek di sekitar yang juga menyediakan produk lebih lengkap sehingga meningkatkan daya saing	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
3	Daya beli masyarakat yang menurun	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
4	Adanya kemungkinan barang hilang	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,20
5	Persaingan antar ritel apotek kompetitor	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
	<b>Total EFE</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>		<b>2,64</b>		<b>2,90</b>
	<b>Total Keseluruhan</b>			<b>5,85</b>		<b>5,46</b>		<b>6,19</b>

Hasil pada perhitungan matrik QSPM (Tabel 5) terdapat strategi alternatif dengan *Total Attractivess Score* (TAS) masing-masing strategi. Strategi Penetrasi Pasar dengan TAS sebesar 5,85, Strategi Pangsa Pasar dengan TAS sebesar 5,46 dan Strategi Pengembangan Produk dengan TAS sebesar 6,19. Sehingga hasil dari 3 (tiga) strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi perusahaan Kimia Farma Apotek saat ini adalah Strategi Alternatif Pengembangan Produk. Hal ini dapat dilihat dari beberapa faktor IFE dan EFE. Selain itu, strategi pengembangan produk ini juga menjadi strategi dalam meningkatkan daya saing antar perusahaan ritel apotek lain yang akhirnya dapat meningkatkan penjualan obat apotek kimia farma dan memberikan kepuasan kepada

pelanggan dalam setiap pelayanan yang diberikan pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan setiap harinya.

Dalam penelitian ini, matriks QSPM menghasilkan strategi alternatif yaitu:

1. Pengembangan Produk, dalam penelitian ini mendapatkan TAS sebesar 6,19 yang menyatakan pengembangan produk menjadi pilihan alternatif strategi terbaik dan utama yang dapat dilakukan oleh Kimia Farma Apotek dalam mengembangkan produk dengan meningkatkan reputasi perusahaan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kefarmasian oleh apoteker yang berpengalaman. Selain itu juga apotek kimia farma membuka outlet dengan lokasi yang strategis dan menambah variasi produk yang berkaitan dengan permintaan pasar, menambah program lab klinik, optik, alkes dan ada juga praktes dokter di apotek salah satu strategi pengembangan produk dalam meningkatkan reputasi perusahaan yang dapat menghasilkan pandangan baik di mata pelanggan.
2. Penetrasi Pasar, dalam penelitian ini memiliki nilai cukup baik dengan TAS sebesar 5,85 yang menyatakan penetrasi pasar dalam penelitian tidak menjadi alternatif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian perusahaan harus lebih meningkatkan persaingan dengan kompetitor dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan produk yang sudah ada agar tetap bersaing di pasar industri sejenis dengan mempertahankan keunggulan yang kompetitif dalam memberikan rasa puas pada pelanggan.
3. Pengembangan Pangsa Pasar, dalam penelitian ini mendapatkan TAS sebesar 5,46 yang menyatakan pengembangan pangsa pasar tidak menjadi pilihan strategi alternatif terbaik dan utama yang dapat dilakukan oleh perusahaan Kimia Farma Apotek untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Dengan memperluas jaringan kerjasama yang bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan pelayanan kepada pelanggan di apotek kimia farma dapat meningkatkan reputasi perusahaan yang dapat menciptakan kesan yang baik yang akhirnya dapat memberikan kepuasan atas sebuah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dalam memenuhi yang dibutuhkan oleh pelanggan.

## **V. Kesimpulan dan Saran**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, intisari dari penelitian ini yaitu (1) Variabel kualitas pelayanan berpengaruh terhadap *competitive advantage* pada perusahaan Kimia Farma Apotek di wilayah Depok dan Bogor. Hal ini berpengaruh karena semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan maka pelanggan akan semakin berminat untuk membeli bahkan membeli secara berulang terhadap produk hal tersebut dapat menjadi strategi perusahaan dalam mempertahankan keunggulan bersaing. pelayanan yang di berikan apotek kimia farma cukup memuaskan dengan bekerjasama dengan BPJS Kesehatan praktek dokter dan lab klinik dikatakan kualitas pelayanan apotek kimia farma sesuai dengan apa yang di inginkan oleh pelanggan. (2) Variabel kelengkapan produk berpengaruh terhadap *competitive advantage* apotek kimia farma pada wilayah Depok dan Bogor. Hal tersebut berpengaruh bahwa semakin lengkap produk yang di tawarkan kepada pelanggan, maka keunggulan bersaing di apotek kimia farma meningkat dengan kelengkapan produk yang tersedia di outlet apotek akan mampu membuat pelanggan untuk membeli dan juga pelanggan melakukan pembelian ulang di apotek kimia farma, sehingga pelanggan tidak kecewa dalam melakukan pembelian obat di apotek kimia farma. (3) Variabel lokasi berpengaruh terhadap *competitive advantage* apotek kimia farma pada wilayah Depok dan Bogor. Hal tersebut berpengaruh dengan pemilihan lokasi apotek kimia farma yang strategis membuat pelanggan lebih mudah

terjangkau dalam melakukan pembelian, sehingga meningkatkan terjadinya penjualan produk. Hal ini dengan demikian menjadi keunggulan bersaing terhadap apotek kimia farma dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. (4) Variabel kualitas layanan berpengaruh terhadap reputasi perusahaan Kimia Farma Apotek. Hal ini berarti dengan semakin meningkatnya kualitas layanan yang diberikan, maka akan berdampak terhadap reputasi perusahaan Kimia Farma Apotek sebagai penyedia layanan dalam kesehatan masyarakat maupun pembelian obat. apotek kimia farma dengan mengembangkan diri dalam layanan pasar digital dengan meluncurkan dua portal baru di lini digital, yaitu *e-commerce* dan *Go-Mart* untuk memberikan pelayanan cepat dan mudah kepada masyarakat. Hal ini disebabkan karena layanan yang diberikan sesuai harapan yang diinginkan pelanggan yang akan menciptakan pandangan positif terhadap Kimia Farma Apotek. (5) Variabel kelengkapan produk tidak berpengaruh terhadap reputasi perusahaan apotek kimia farma pada wilayah Depok dan Bogor. Hal ini disebabkan karena pelanggan sebagai responden dalam penelitian ini beberapa responden lebih mementingkan kualitas produk yang ada di apotek kimia farma itu sendiri dengan bekerjasama nya dengan BPJS Kesehatan dan logo kimia farma apotek yang bagus, dengan begitu membuat pelanggan sekaligus membeli obat di apotek kimia farma dan beberapa pelanggan lebih sering melakukan pembelian di apotek kimia farma tentu saja merupakan hal yang bagus bagi apotek kimia farma dalam meningkatkan reputasi perusahaan. (6) Variabel lokasi berpengaruh terhadap reputasi perusahaan apotek kimia farma pada wilayah Depok dan Bogor. Hal ini lokasi yang mudah di akses karena berada letak yang strategis dengan lalu lintas menuju lokasi apotek banyak kendaraan dan transportasi yang berlalu-lalang dan dapat di jangkau oleh pelanggan, maka apotek kimia farma berpengaruh terhadap reputasi dengan demikian maka semakin baik pemilihan lokasi yang strategis yang menjadikan reputasi perusahaan akan meningkat. (7) Variabel *competitive advantage* berpengaruh terhadap reputasi perusahaan apotek kimia farma pada wilayah Depok dan Bogor. Hal tersebut berpengaruh Reputasi perusahaan yang baik memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang mendukung kesuksesan kualitas pelayanan dan produk. Reputasi yang baik menciptakan nilai ekonomi dengan menarik pemangku kepentingan utama investor, karyawan, pelanggan, dan pemasok ke perusahaan dan menjaga hubungan baik secara internal maupun eksternal. Pada hasil penelitian ini analisa strategi pada tahapan strategi input stage dengan CPM, matching stage dengan TOWS dan decision stage dengan QPSM sehingga dapat disimpulkan strategi diterapkan dari hasil QPSM yaitu strategi alternatif pengembangan produk. Kimia Farma Apotek masih mempertahankan kualitas produk dan pelayanan yang baik kepada pelanggan agar dapat bersaing dengan kompetitor lain dan dapat mendominasi pasar ritel khususnya apotek serta posisi terbaik di pasar apotek yang dapat dilihat dari faktor eksternal maupun internal yang menjadi penilaian akan produk dan penilaian apotek kimia farma di mata pelanggan maupun perusahaan dalam meningkatkan reputasi perusahaan.

#### **B. Saran**

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini yaitu Pihak Kimia Farma Apotek harus dapat meningkatkan keunggulan bersaing Kimia Farma Apotek dalam meningkatkan reputasi perusahaan untuk cepat tanggap dalam membantu pelanggan dalam mengangkat atau menaikkan outlet apotek, selain itu pegawai untuk dapat meningkatkan keterampilannya dalam memberikan pelayanan yang terbaik sehingga dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi pelanggan. Manajemen Kimia Farma Apotek harus dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dalam melakukan penjualan produk dengan selalu menjaga kualitas layanan, kelengkapan produk dan lokasi yang

strategis sehingga pelanggan akan nyaman dalam membeli produk di apotek kimia farma. Bagi pegawai kimia farma apotek harus dapat meningkatkan kinerjanya dengan melakukan pelatihan dan seminar tentang farmasi yang diberikan perusahaan serta mengetahui mekanisme kerja dalam memberikan pelayanan sehingga dapat melayani pelanggan dengan maksimal. Dalam meningkatkan keunggulan bersaing, Kimia Farma Apotek harus dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan sehingga apotek kimia farma menjadi pilihan utama dalam layanan dan membeli produk dibandingkan dengan perusahaan apotek lainnya. Kimia Farma Apotek harus dapat meningkatkan reputasinya sebagai penyedia layanan yang baik, lengkap nya produk di outelet dan kualitas produk sehingga menjadi word of mouth yang positif dalam masyarakat dengan layanan yang baik, terpercaya dan pegawai yang cekatan dan ramah. Pelanggan yang telah membeli produk di Kimia Farma Apotek dan mengalami hal-hal yang tidak menyenangkan terhadap layanannya maupun keamanan pembelian produk, maka dapat menyampaikan keluhan kepada pihak manajemen Kimia Farma Apotek sehingga dapat segera ditindaklanjuti demi kepuasan pelanggan. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan reputasi perusahaan sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abrar, U., & Isyanto. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 106-114. doi:[10.26486/jpsb.v7i2.868](https://doi.org/10.26486/jpsb.v7i2.868)
- Achmadi. (2008). Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Reputasi Perusahaan untuk Membangun Kepercayaan dan Minat Beli Konsumen. *Value Added: Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 22819. doi:[10.2671/vameb.v5i1.688](https://doi.org/10.2671/vameb.v5i1.688)
- Aditi, B., & Pentana, S. (2019). Analisis Pengaruh Pengembangan UMKM, Trust dan Keunggulan Bersaing terhadap Perkembangan Ekonomi Kreatif di Kota Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 1-16. doi:[10.35126/ilman.v6i2.41](https://doi.org/10.35126/ilman.v6i2.41)
- Alwi, T., & Handayani, E. (2018). Keunggulan Bersaing UKM yang Dipengaruhi oleh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(03), 193 – 201. doi:[10.33370/jpw.v20i3.256](https://doi.org/10.33370/jpw.v20i3.256)
- Arianto, N., & Patilaya, E. (2018). Pengaruh Kualitas Produk dan Kelengkapan Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Salt n Pepper Pada PT Mitra Busana Sentosa Bintaro. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 6(2), 143-154. doi:[10.32493/jk.v6i2.y2018.p143-154](https://doi.org/10.32493/jk.v6i2.y2018.p143-154)
- Aryska, M., & Kasmirudin. (2017). Pengaruh Reputasi Perusahaan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien (Kasus Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru). *JOM FISIP*, 4(1), 1-15.
- Bakrie, M., Sujanto, B., & Rugaiyah. (2019). The Influence of Service Quality, Institutional Reputation, Students' Satisfaction on Students' Loyalty in Higher Education Institution. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(5). doi:[10.29103/ijevs.v1i5.1615](https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i5.1615)
- Buddy, Tabroni, & Salim, F. (2019). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dan Dampaknya Pada Reputasi Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Travel Umroh dan Haji di Jakarta Timur). *EKOBISMAN:*

*Jurnal Ekonomi Bisnis dan manajemen*, 4(2), 110-125.  
doi:[10.35814/jeko.v4i2.1058](https://doi.org/10.35814/jeko.v4i2.1058)

- Dalimunthe, M. B. (2017). Keunggulan Bersaing Melalui Orientasi Pasar dan Inovasi Produk. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 3(1), 18-31. doi:[10.31289/jkbm.v3i2.357](https://doi.org/10.31289/jkbm.v3i2.357)
- David, F. R. (2011). *Strategic Management (Buku 1)*. Jakarta: Indeks.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Fomrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fure, H. (2013). Lokasi, Keberagaman Produk, Harga, dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya terhadap Minat Beli pada Pasar Tradisional Bersehati Calaca. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3), 273-283. doi:[10.35794/emba.1.3.2013.2023](https://doi.org/10.35794/emba.1.3.2013.2023)
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (4<sup>th</sup> Ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM Statistik SPSS 25 (9<sup>th</sup> Ed.)*. Semarang: BPFE.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hidayat, T., Sari, D. Y., & Azzery, Y. (2017). Analisa Prediksi Pertumbuhan Start-up Di Era Industri 4.0 Menggunakan Metode Markov Chain. *TEKNOKOM: Jurnal Teknologi dan Rekayasa Sistem Komputer*, 3(2), 1-7. doi:[10.31943/teknokom.v3i2.45](https://doi.org/10.31943/teknokom.v3i2.45)
- Husain, T. (2017). Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Penjualan Produk Kesehatan Pada PT. ABC. *ULTIMA InfoSys*, VIII(2), 101-106. doi:[10.31937/si.v8i2.645](https://doi.org/10.31937/si.v8i2.645)
- Husain, T. (2019). An Analysis of Modeling Audit Quality Measurement Based on Decision Support Systems (DSS). *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Husain, T., Ardiansyah, M., & Fathudin, D. (2021). Confirmatory factor analysis: Model testing of financial ratio's with decision support systems approach. *International Journal of Advances in Applied Sciences (IJAAS)*, 10(2), 115-121. doi:[10.11591/ijaas.v10.i2.pp115-121](https://doi.org/10.11591/ijaas.v10.i2.pp115-121)
- Kaptein, M. C., Nass, C., & Markopoulos, P. (2010). Powerful and consistent analysis of likert-type rating scales. Dalam E. Mynatt (Penyunt.), *CHI '10: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (hal. 2391–2394). Atlanta Georgia USA: SIGCHI. doi:[10.1145/1753326.1753686](https://doi.org/10.1145/1753326.1753686)
- Kementerian Perindustrian RI. (2020, Desember 21). *Kemenperin Pertajam Taji Industri Farmasi dan Alat Kesehatan*. Dipetik Juli 2021, dari Siaran Pers: <https://kemenperin.go.id/artikel/22194/Kemenperin-Pertajam-Taji-Industri-Farmasi-dan-Alat-Kesehatan>
- Kementerian Perindustrian RI. (2021, April 15). *Industri Farmasi dan Alat Kesehatan Dipacu Terapkan Industri 4.0*. Dipetik Juli 2021, dari PressRelease.id | Kementerian/Lembaga Negara: <https://pressrelease.kontan.co.id/release/industri-farmasi-dan-alat-kesehatan-dipacu-terapkan-industri-40?page=all>

- Kementerian Perindustrian RI. (2021). *Membangun Kemandirian Industri Farmasi Nasional: Buku Analisis Pembangunan Industri (Edisi II)*. Jakarta: Pusat Data dan Informasi, Kementerian Perindustrian RI.
- KFA. (2017, Januari 4). *Apotek Kimia Farma Luncurkan Layanan Online*. (PT Kimia Farma Apotek) Dipetik July 2021, dari Berita Korporat: [https://www.kimiafarma.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=314:apotek-kimia-farma-luncurkan-layanan-online&catid=16&lang=id&Itemid=180](https://www.kimiafarma.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=314:apotek-kimia-farma-luncurkan-layanan-online&catid=16&lang=id&Itemid=180)
- Khumairoh, A. N., Andayani, S., & Novaria, R. (2018). Analisis Kelengkapan Produk dan Pelayanan terhadap Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Gojek Mahasiswa Ilmu Sosial dan Politik di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya). *Jurnal Dinamika Administrasi Bisnis*, 4(2). doi:10.30996/jdab.v4i2.2673
- Kotler, P., Armstrong, G. M., & Opresnik, M. O. (2017). *Principles of Marketing* (17<sup>th</sup> Ed.). United Kingdom: Pearson.
- Majalah Karya Indonesia. (2012). *Mengejar Nilai Tambah dengan Hilirisasi Industri Agro (Edisi 1)*. Jakarta: Kementerian Perindustrian RI.
- Ma'ruf, H. (2015). *Pemasaran Ritel*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Pritandhari, M. (2015). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Pelanggan dan Dampaknya terhadap Keunggulan Bersaing (Studi pada BMT Amanah Ummah Sukoharjo). *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, 3(1), 41-56. doi:10.24127/ja.v3i1.142
- Ramdani, R., & Husain, T. (2017). Analisis dan Perancangan Sistem Informasi Penyewaan Ruang dan Fasilitas pada PT. Indramas Jayalestari. *JSK (Jurnal Sistem Informasi dan Komputerisasi Akuntansi)*, 1(2), 1-7.
- Ratnasari, A. D. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Bisnis Online Shop di Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 5(1), 122-134.
- Restiasari, A., Ismadi, R., Bekti, S., & Gozali, A. (2017). Kepastian Hukum Apotek Rakyat Dan Pekerjaan Kefarmasian. *SOEPRA Jurnal Hukum Kesehatan*, 3(1), 1-13. doi:10.24167/shk.v3i1.693
- Sani, A., Pusparini, N. N., Octaviano, A., Noris, S., Pasupati, B., & Samsoni. (2021). Integration of E-business in a Technological and Environmental Context with TAM among Indonesian SMEs. *9th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)* (hal. 1-5). Bengkulu, Indonesia: IEEE. doi:10.1109/CITSM52892.2021.9588964
- Sani, A., Subiyakto, A., & Rahman, T. K. (2018). Integration of the Technology Readiness and Adoption Models for Assessing IT Use among SMEs in Indonesia. *International Conference on Recent Innovations in Informatics and Information*

*Systems (ICRIIS)*, 27-28 September 2018. Indonesia: Jakarta Hall Convention Center. doi:[10.17605/OSF.IO/MVPRN](https://doi.org/10.17605/OSF.IO/MVPRN)

- Sani, A., Wiliani, N., & Husain, T. (2019). Spreadsheet Usability Testing in Nielsen's Model among Users of ITSMEs to Improve Company Performance. *European Journal of Scientific Exploration*, 2(6), 1-9.
- Sarwani, S., & Husain, T. (2021). The Firm's Value Empirical Models in Automotive and Components Subsectors Enterprises: Evidence from Developing Economy. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 83-95. doi:[10.22495/jgrv10i1art9](https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art9)
- Sihite, M., Sule, E. T., Azis, Y., & Kaltum, U. (2016). Gain Competitive Advantage Through Reputation. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 10(3), 23-31.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2019). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian (Cetakan 1) (II ed.)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Utami, C. W. (2010). *Manajemen Ritel, Strategi dan Implementasi Operasional Bisnis Ritel Modern Di Indonesia (2 ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wilar, O. W., Worang, F. G., & Soepeno, D. (2017). Analisis Strategi Diferensiasi Produk, Kualitas Layanan, Dan Citra Merek Terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Kantor Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3), 3845-3854. doi:[10.35794/emba.v5i3.18082](https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.18082)
- Yu, H.-C., Kuo, L., & Kao, M.-F. (2019). The Relationship Between CSR Disclosure and Competitive Advantage. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(5), 547-570. doi:[10.1108/SAMPJ-11-2016-0086](https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2016-0086)