



## **Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan Perumusan Strategi Bisnis Berbasis *Business Model Canvas* pada Apotek Permata Pondok Gede**



**Rosiyana<sup>\*</sup>, Kosasih, I gede Made Wirabarata**

Jurusan Bisnis Farmasi, Fakultas Farmasi Universitas Pancasila Serengseng Sawah Jakarta Selatan 12630

\*Email: [rosiyanadarma@gmail.com](mailto:rosiyanadarma@gmail.com)

DOI: <https://doi.org/10.33369/pendipa.9.2.466-474>

### **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze and formulate new business strategies to optimize the performance of Apotek Permata Pondok Gede using the *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) and *Business Model Canvas* (BMC) approaches. An exploratory quantitative method was employed, incorporating internal and external strategic analyses through tools such as SWOT, IFE, EFE, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, and TOWS analysis. These findings were integrated into the QSPM framework to prioritize strategic alternatives and mapped onto the nine elements of the BMC to design an adaptive business model. Data were collected through interviews, observation, documentation, and triangulation. The analysis identified six priority components within the BMC-Customer Relationships, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, and Key Resources-as critical to the pharmacy's strategic development. The QSPM results indicated that forming strategic partnerships with technology providers to support the implementation of the PSEF (*Electronic System for Pharmaceutical Services*) and integrate it with the pharmacy's operations yielded the highest Total Attractiveness Score (TAS) of 6.19, making it the top strategic priority.*

**Keyword:** *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM); Business Model Canvas (BMC); strategic planning; pharmacy business strategy*

### **ABSTRAK**

Perkembangan teknologi di era global membawa berbagai keuntungan sekaligus tantangan baru dalam penerapan strategi bisnis, termasuk di sektor farmasi. Perubahan dinamis dalam industri farmasi, yang dipengaruhi oleh kemajuan teknologi dan kebijakan kesehatan, menuntut apotek untuk memiliki strategi yang adaptif dan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis baru guna mengoptimalkan kinerja Apotek Permata Pondok Gede dengan pendekatan *Business Model Canvas* (CBM) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Metode yang digunakan adalah kualitatif eksploratif dengan analisis faktor internal dan eksternal melalui alat strategis seperti analisis SWOT, Matriks IFE, EFE, IE, Matriks Strategi Besar, dan analisis TOWS. Hasil analisis diintegrasikan ke dalam kerangka QSPM untuk memprioritaskan strategi, serta dipetakan ke dalam sembilan elemen CBM untuk merancang model bisnis yang adaptif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sembilan elemen CBM, enam elemen menjadi prioritas utama, yaitu Customer Relationship, Value Propositions, Channels, Revenue Streams, Key Activities, dan Key Resources. Strategi utama yang diprioritaskan berdasarkan hasil QSPM adalah menjalin kemitraan strategis dengan penyedia teknologi untuk mendukung implementasi PSEF secara efisien dan terintegrasi dengan sistem apotek, dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS) sebesar 6,19.

**Kata kunci:** *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM); Business Model Canvas (CBM); rencana strategi; strategi bisnis apotek.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi di era global sesungguhnya membawa banyak keuntungan di dunia bisnis, salah satunya memunculkan tantangan baru dalam penerapan strategi bisnis farmasi. Perubahan dinamis dalam industri farmasi, didorong oleh perubahan teknologi dan perubahan kebijakan kesehatan, menuntut apotek untuk memiliki strategi yang adaptif dan kompetitif. Apotek Permata Pondok Gede termasuk salah satu apotek yang mampu bertahan ditengah dinamika perubahan dunia bisnis.

Apotek Permata Pondok Gede adalah apotek mandiri yang berada di Pondok Gede kota Bekasi, didirikan pada 19 September 2006 memiliki 4 karyawan, 1 Apoteker dan 3 Tenaga Teknis Kefarmasian (TTK), menurut Pemilik apotek selama ini apotek beroperasi normal, mengalami naik turun dalam hal penjualan sebagaimana layaknya bisnis yang normal. Strategi bisnis yang diterapkan juga tidak telalu dievaluasi. Data dilapangan menunjukkan terjadinya naik turun omset selama 4 tahun terakhir bahkan omset mengalami stagnan.

Omset penjualan apotek di tahun 2019 bulan Juli-Desember sebesar Rp. 7 juta/hari, mulai mengalami peningkatan omset sebesar Rp. 11 juta/hari di bulan Desember, hingga di tahun 2020 tepatnya di bulan Januari-Juni omset mengalami peningkatan menjadi Rp. 19 juta/hari tentu dipengaruhi Covid19. Namun di 6 bulan berikutnya pada tahun 2020 mengalami penurunan omset menjadi 15 juta/hari. Hingga tahun 2021 omset penjualan mengalami penurunan sebesar Rp. 11 juta/hari bulan Januari-Juni, dan terus mengalami penurunan sebesar Rp. 9 juta/hari di bulan Juli-Desember. Kemudian tahun 2022 di bulan Januari-Juni mengalami penurunan omset sebesar Rp. 8 juta/hari, di bulan Juli-Desember tahun 2022 hingga Januari-Desember 2023 omset penjualan mengalami stagnan di angka Rp. 7 juta/hari. Dari data yang diperoleh Pemilik Apotek transaksi perhari adalah sebanyak 15 lembar resep @ Rp. 80.000; sebulan 450 lembar resep.

Perubahan gaya berbisnis di apotek dapat memenuhi kebutuhan konsumen jika dikelola secara profesional. Strategi bisnis yang tepat harus diterapkan guna mencapai target yang diinginkan, yakni dengan perencanaan bisnis

jangka Panjang (Khudair & Raza, 2013). Pemahaman tentang keunggulan kompetitif dan membedakan konsep dari kinerja organisasi tetap menjadi tantangan tersendiri (Sampurno, 2013) dan dari berbagai strategi bisnis yang ada, salah satunya adalah Canvas Business Model, CBM adalah model bisnis yang menerapkan konsep bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai yang ada, mengubah konsep bisnis yang rumit menjadi sederhana dan mudah diterapkan (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Salah satu analisis yang dapat dipakai dalam merumuskan strategi optimalisasi yang tepat terhadap Apotek Permata Pondok Gede adalah analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan factor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David et al., 2009). Analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang saat ini dihadapi dalam penyelenggaraan layanan. Berbagai alternatif strategi yang telah dihasilkan melalui analisis SWOT (Andersen, 2007) kemudian dihierarkisasi melalui analisis QSPM untuk menentukan prioritas strategi optimalisasi strategi yang dapat diterapkan.

Bertolak dari hal tersebut, peneliti ingin menganalisis bagaimana apotek Permata Pondok Gede dalam menetapkan strategi bisnis baru, baik dalam alternatif strategi dan implementasinya, agar mempunyai keunggulan bersaing yang kompetitif serta berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan omset penjualan.

Di era digital ini, semua organisasi memiliki banyak kesempatan untuk mengembangkan model bisnis baru melalui perkembangan teknologi yang mutakhir dan inovatif (Chesbrough, 2007). Strategi merupakan kata kunci karena dengan strategi bisnis yang tepat dapat memuaskan konsumen dan menghasilkan kinerja serta keuntungan optimal. Berdasarkan data dan fakta di lapangan serta potensi Apotek Permata Pondok Gede yang masih dapat dikembangkan, diperoleh perumusan masalah sebagai berikut: 1) Perlu optimalisasi sumber daya apotek untuk meningkatkan kinerja jangka panjang; 2) Perlu dipetakan kekuatan dan kelemahan serta peluang Apotek Permata Pondok Gede dalam

menjalankan bisnis; 3) CBM dan QSPM dapat membantu pengembangan strategi Apotek Permata Pondok Gede agar lebih terstruktur dan sistematis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Tujuan Umum
 

Untuk mengetahui penetapan strategi bisnis baru dalam optimalisasi kinerja Apotek Permata Pondok Gede berbasis *Canvas Business Model*
2. Tujuan Khusus
  - a. Menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi bisnis Apotek Permata Pondok Gede yang sudah dijalankan
  - b. Mengetahui pemetaan QSPM dengan cara pembobotan dan elemen CBM Apotek Permata Pondok Gede
  - c. Mengetahui analisis QSPM dan CBM dalam penetapan strategi bisnis baru Apotek Permata Pondok Gede.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah kualitatif eksploratif dengan menggunakan sembilan elemen CBM yaitu *customer relationship, customer segments, value propositions, channels, revenue streams, cost structure, key resources, key activities, key patnership* dan menggunakan data primer dan data sekunder.

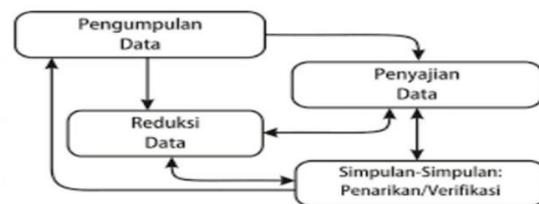
Data primer diperoleh dari wawancara mendalam kepada Pemilik apotek (Owner), Apoteker Penanggung Jawab (APJ) Tenaga Teknis Kefarmasian (TTK) pagi dan siang. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang sudah ada seperti literatur, dan laporan apotek.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pimpinan apotek Permata Pondok Gede. Sampel dalam penelitian ini adalah narasumber yang sudah mempunyai kapabilitas di apotek Permata Pondok Gede. Narasumber yang dipilih merupakan pimpinan apotek, Apoteker Penanggung Jawab, dan Tenaga Teknis Kefarmasian apotek Permata Pondok Gede. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria inklusi: subyek atau narasumber dengan posisi Manajer dalam hal ini Apoteker Penanggung Jawab apotek Permata Pondok Gede minimal 2 tahun, usia diatas 30 tahun, sehat jasmani dan rohani

dan tidak ada paksaan, subyek atau narasumber *expert* mempunyai pengalaman bekerja di apotek dan aktif dalam perhimpun profesi IAI. Kriteria eksklusi: subyek atau narasumber yang menolak untuk diwawancara, subyek atau narasumber dalam kondisi tidak dalam status pengajuan *resign* atau mengundurkan diri.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi langsung, laporan apotek Permata Pondok Gede dan triangulasi data.

Teknik analisis data, analisis data kualitatif (dari hasil wawancara) dilakukan tahapan sebagai berikut:



**Gambar 1.** Skema data analisis kualitatif

### Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di apotek Permata Pondok Gede. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan Desember 2024 – Maret 2025.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara mendalam dengan Pemilik Apotek, Apoteker dan Tenaga Teknis Kefarmasian (TTK) pagi dan siang terkait strategi bisnis berbasis 9 elemen CBM, strategi bisnis yang telah dilakukan di apotek Permata Pondok Gede dilihat dari 9 elemen CBM sebagai berikut:

1. *Customer relationship*: melayani penjualan dan pelayanan konsultasi *online, whatsapp, videdo call*, serta memberikan penjelasan produk knowledge setiap obat dengan baik ke pelanggan.
2. *Customer segmentation*: selama ini belum fokus pengelompokan usia, sehingga perlu menyediakan target obat yang dibeli oleh pelanggan baik generik dan obat bermerek.
3. *Value propositions*: mempercepat pelayanan dengan dilakukan penambahan karyawan untuk pelayanan *online* sesuai kebutuhan dan memberikan informasi terkait ketersediaan stok obat di apotek sehingga dapat memenuhi

kebutuhan pelanggan karena pelanggan yang datang dari berbagai status sosial.

4. *Channels*: belum efektif dalam hal ini apotek belum menjangkau pelanggan secara luas dan perlu mendata secara detail pelanggan.

5. *Revenue stream*: divisi penjualan *online*, promosi dari mulut kemulut, selain dari item obat baru juga dari penjualan alat kesehatan, herbal, kosmetik dan melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi untuk praktek kerja lapangan.

6. *Cost structure*: fokus pada harga pas, obat *fast moving* agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dari berbagai kalangan masyarakat. Memilih distributor terbaik harga sesuai standar pelanggan apotek. Membuat divisi baru khusus untuk pelayanan *online*, dengan menambah item obat baru, alat kesehatan, dan herbal.

7. *Key resources*: aspek intelektual Tenaga Teknis Kefarmasian harus bisa menjelaskan produk *knowledge* dan dapat memiliki keterampilan berkomunikasi dengan baik kepelanggan, sedangkan aspek *financial* dalam pengelolaan keuangan berperan penting di apotek untuk keberhasilan dalam meningkatkan omset penjualan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan agar karyawan dapat fokus dalam memberikan pelayanan kepelanggan.

8. *Key activities*: masih terbatas pada pelanggan usia lanjut komorbid dengan mendatangkan kerumah pelanggan untuk melakukan cek kadar gula darah, cek tekanan darah dan cek kolesterol, memberikan informasi obat, cara pakai obat insulin. Apotek Permata Pondok Gede melakukan bakti sosial di gereja daerah Pondok Gede.

9. *Key partnership*: memiliki hubungan baik dengan distributor dan sales obat saat idul fitri memberikan THR, melakukan pembayaran sebelum jatuh tempo kedistributor atau Pedagang Besar Farmasi (PBF) sehingga mereka senang dan *appreciate*.

Setelah dilakukan wawancara CBM, penelitian ini juga menganalisis strategi bisnis dengan menggunakan metode analisis SWOT (Freddy, 1997) oleh peneliti untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal sehingga dapat diketahui faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

**Matrik IFE dan EFE**

Matrik ini menyajikan berbagai faktor lingkungan perusahaan yang perlu

dipertimbangkan dalam upaya strategi bisnis dapat dilihat pada tabel 1 dan tabel 2 (Sururi et al., 2021).

**Internal  
kekuatan (strenghts)**

**Tabel 1. Perhitungan Matriks IFE**

NO.	INDIKATOR	R1	R2	R3	R4	R5	JUMLAH	BOBOT	RATING	SCORE	RANK
1	Apotek memiliki Lokasi yang strategis dan mudah diakses oleh pelanggan	4	4	4	4	3	19	0,15	3,8	0,56	1
2	Apotek memiliki pemahaman yang kuat tentang kebutuhan dan preferensi segmen pelanggan utamanya	4	4	2	3	3	16	0,13	3,2	0,40	3
3	Reputasi apotek telah diakui oleh konsumen Cepat, Tepat, Harga pas (CTHP)	4	3	4	3	3	17	0,13	3,4	0,45	2
4	Apotek mampu membangun dan menelihara hubungan yang baik dengan pelanggannya	3	3	4	2	3	15	0,12	3	0,35	4
5	Tanggapi terhadap keluhan konsumen, apakah semua keluhan dan solusinya tersimpan dengan baik dalam sistem	4	2	3	2	3	14	0,11	2,8	0,31	5
<b>TOTAL</b>							81	0,63		2,07	

**kelemahan (weakness)**

NO.	INDIKATOR	R1	R2	R3	R4	R5	JUMLAH	BOBOT	RATING	SCORE	RANK
1	Penjualan online terbatas pada penjualan OTC tanpa di <i>backup</i> dengan sistem elektronik farmasi	3	2	1	2	1	9	0,07	1,8	0,13	3
2	Penyelenggaraan sistem elektronik farmasi (PESF) apakah diperlukan bekerjasama dengan pihak lain	2	1	2	1	2	8	0,06	1,6	0,10	5
3	Belum ada pelayanan institusi seperti JKN-BPJS, dan perusahaan swasta apakah ini perlu	2	2	1	2	2	9	0,07	1,8	0,13	4
4	Produk dan layanan yang ditawarkan apotek kurang terdiferensiasi dari apotek lain Karena belum adanya sistem yang mendukung kinerja apotek, apakah keberadaan sistem dapat membantu	2	2	2	2	3	11	0,09	2,2	0,19	1
5	Kinerja apotek, apakah keberadaan sistem dapat membantu	3	2	3	1	1	10	0,08	2	0,16	2
<b>TOTAL KESELURUHAN</b>							47	0,37		0,70	
<b>TOTAL Matriks IFE</b>							128	1,00		2,77	

Dari hasil analisis faktor peluang dan ancaman dari wawancara, peneliti membuat tabel matriks EFE sebagai berikut;

**Eksternal  
Peluang (opportunities)**

**Tabel 2. Perhitungan Matriks EFE**

NO.	INDIKATOR	R1	R2	R3	R4	R5	JUMLAH	BOBOT	RATING	SCORE	RANK
1	Pelayanan Home care menjalin hubungan dengan pelanggan bisa dilakukan melalui video call apakah ini bisa dilakukan	3	3	2	3	2	13	0,11	2,6	0,28	5
2	Ada peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui adopsi teknologi	4	4	4	4	4	20	0,16	4	0,66	1
3	Apotek memiliki pelayanan prima dengan sumber daya manusia terlatih	3	3	3	3	3	15	0,12	3	0,37	2
4	Apotek melakukan bakti sosial pengobatan secara gratis, untuk mempedulikan apotek lebih luas	3	2	3	3	3	14	0,11	2,8	0,32	4
5	Pemanfaatan saluran distribusi atau komunikasi baru (misalnya platform online) dapat meningkatkan jangkauan pelanggan	4	3	2	2	3	14	0,11	2,8	0,32	3
<b>TOTAL</b>							76	0,62		1,94	

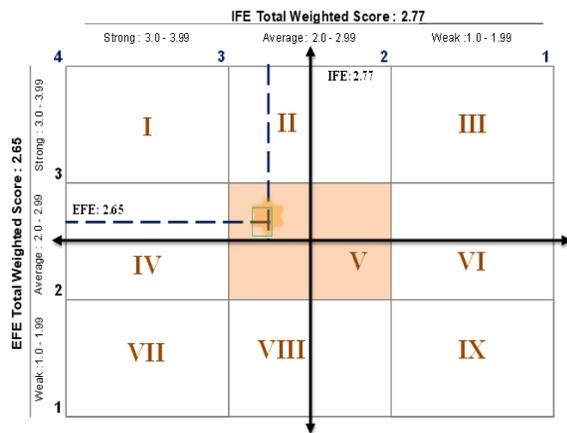
Ancaman (Threats)

NO	INDIKATOR	R1	R2	R3	R4	R5	JUMLAH	BOBOT	RATING	SCORE	RANK
1	Apotek jaringan sangat agresif berdiri di lingkungan Pondok Gede dengan melayani system online, apakah Apotek Permata sudah mengantisipasi hal ini	2	1	1	2	2	8	0,07	1,6	0,10	4
2	PSEF sudah beroperasi dengan melayani resep online, apakah Apotek Permata sudah mengantisipasi hal tersebut	2	2	2	2	1	9	0,07	1,8	0,13	3
3	Munculnya produk atau layanan pengganti yang lebih menarik atau lebih murah dari apotek pesaing dapat mengancam posisi apotek	3	1	3	2	2	11	0,09	2,2	0,20	1
4	Pembaharuan regulasi atau kebijakan pemerintah dapat mengurangi pendapatan apotek	2	2	1	1	2	8	0,07	1,6	0,10	5
5	Kesulitan dalam mendapatkan atau mempertahankan sumber daya kunci (misalnya tenaga ahli dapat mengancam operasional apotek)	3	2	2	2	1	10	0,08	2	0,16	2
TOTAL KESELURUHAN							46	0,38		0,70	
TOTAL MATRIKS EFE							122	1,00		2,65	

Matrik I/E

Matrik IE digunakan untuk merumuskan strategi dengan melihat posisi perusahaan dalam matrik. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. (Ikhwana & Paryadi, 2017).

Analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan skor matriks IFE 2,77 dan matriks EFE 2,65. Dengan hasil tersebut, matriks I/E berada pada wilayah V yang merupakan wilayah 'Hold and Maintain' dengan strategi umum, yaitu pengembangan produk dan penetrasi pasar.

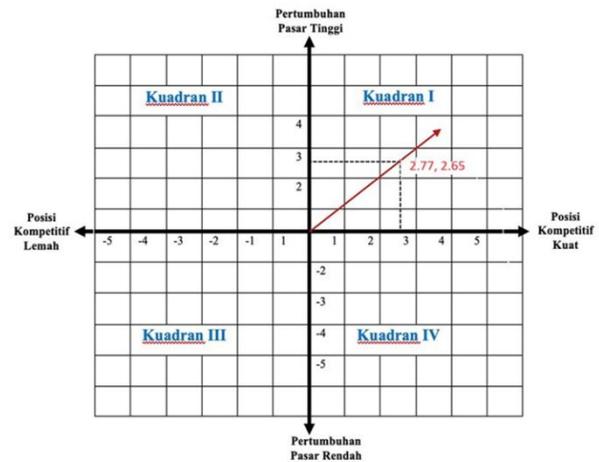


Gambar 1. Matriks I/E

Dimana posisi Hold and Maintan dapat diartikan bahwa Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang cukup baik, tetapi tidak dalam posisi yang dominan untuk berkembang secara agresif atau mengambil risiko besar. Perusahaan cenderung stabil dan memiliki pijakan yang kuat di pasar dan fokusnya adalah mempertahankan posisi saat ini.

Analisis matrix grand strategy

Analisis matrix grand strategy bertujuan untuk mengintegrasikan hasil analisis SWOT, IFE dan EFE; mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat dimanfaatkan atau dihindari; memnentukan strategi untuk mengatasi kelemahan dan mengoptimalkan kekuatan; mengembangkan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman; dan meningkatkan kemampuan bersaing Perusahaan. Analisis dalam bentuk matriks grand strategy menunjukkan posisi apotek Permata Pondok Gede berada di kuadran I.



Gambar 2. Matrix Grand Strategy

Apotek Permata Pondok Gede berada diposisi kuadran I yang berarti bahwa apotek mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada, sehingga apotek akan bersaing menggunakan strategi-strategi bisnis yang agresif. Bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk (integrasi kedepan, kebelakang, horizontal), dan diversifikasi.

Analisis QSPM dalam penentuan strategi unggul bersaing Apotek Permata Pondok Gede. Melalui analisis QSPM, *stackholder* dapat menentukan strategi yang memiliki prioritas tertinggi sehingga alternatif strategi terbaik yang dapat diimplementasikan oleh Perusahaan, dengan mempertimbangkan arah kebijakan dan kondisi rill perusahaan.

**Tabel 3. Matrix SWOT/TOWS Apotek Permata Pondok Gede**

IFE (Internal Factor Evaluation)	KEKUATAN (S)		KELEMAHAN (W)	
	1.	Apotek memiliki lokasi yang strategis dan mudah diakses oleh pelanggan	1.	Penjualan <i>online</i> terbatas pada produk OTC tanpa di <i>backup</i> dengan system, siap diubah <i>online</i> penuh
	2.	Apotek memiliki pemahaman yang kuat tentang kebutuhan dan preferensi segmen pelanggan utamanya	2.	Penyelenggaraan Sistem Elektronik Farmasi (PSEF) diperlukan bekerjasama dengan pihak lain
	3.	Reputasi apotek telah diakui oleh konsumen Cepat, Tepat, Harga Pas	3.	Belum ada pelayanan institusi seperti JKN/BPJS, dan Perusahaan swasta
	4.	Apotek mampu membangun dan memelihara hubungan baik dengan pelanggannya	4.	Produk dan layanan yang ditawarkan apotek kurang terdiferensiasi dari apotek lain
	5.	Tanggap terhadap keluhan konsumen, apakah semua keluhan dan solusinya tersimpan baik dalam sistem	5.	Karena belum adanya system yang mendukung kinerja apotek
EFE (External Factor Evaluation)	Strategi S-O		Strategi W-O	
PELUANG (O)	<p>(Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>S1, O1</b>: Memanfaatkan pemahaman pelanggan yang kuat untuk mengembangkan layanan <i>homecare</i> yang dipersonalisasi dan terintegrasi dengan konsultasi <i>videocall</i>. Dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperluas jangkauan layanan</li> <li>• <b>S2, O5</b> : Memperkuat reputasi CTHP melalui platform online dengan menyediakan informasi obat yang akurat, proses pemesanan yang cepat, dan harga yang kompetitif</li> <li>• <b>S5, O2</b> : Mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional di apotek fisik dan <i>online</i>, seperti sistem inventaris terintegrasi dan platform <i>e-commerce</i> yang mudah digunakan</li> </ul>		<p>(Meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>W1, O2</b>: Menjalin kemitraan melalui strategi bisnis dengan penyedia teknologi untuk implementasi PSEF yang efisien dan terintegrasi dengan sistem apotek</li> </ul>	
ANCAMAN (T)	Strategi S-T		Strategi W-T	
1.	Apotek jaringan sangat agresif berdiri di lingkungan Pondok Gede dengan melayani system <i>online</i>		(Meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman)	
2.	PSEF sudah beroperasi dengan melayani resep <i>online</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>W3, T4</b> : Memantau perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah secara proaktif dan menyesuaikan model bisnis apotek untuk memastikan kepatuhan dan berkelanjutan</li> </ul>	
3.	Munculnya produk pengganti atau layanan pengganti yang lebih murah dari apotek pesaing dapat mengancam posisi apotek		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>W4, T3</b>: Melakukan diferensiasi produk dan layanan melalui inovasi, seperti pengembangan produk racikan khusus atau layanan konsultasi spesialis, untuk mengurangi ancaman produk pengganti</li> </ul>	
4.	Perubahan regulasi atau kebijakan pemerintah dapat mengurangi pendapatan apotek			
5.	Kesulitan dalam mendapatkan atau mempertahankan sumber daya kunci (misalnya tenaga ahli dapat menghambat operasional apotek)			

Berdasarkan analisis matriks SWOT/TOWS, maka alternatif strategi untuk mendapatkan strategi unggul bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis apotek Permata Pondok Gede sebagai berikut:

Strategi 1: Memanfaatkan pemahaman pelanggan yang kuat untuk mengembangkan layanan *homecare* yang dipersonalisasi dan terintegrasi dengan konsultasi *videocall*, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperluas jangkauan layanan (S1, O1).

Strategi 2: Menjalin kemitraan melalui strategi bisnis dengan penyedia teknologi untuk implementasi PSEF yang efisien dan terintegrasi dengan system apotek (W2, O2).

Strategi 3: Membangun sistem manajemen pengetahuan yang komprehensif untuk menyimpan dan berbagi informasi tentang keluhan pelanggan dan solusinya serta mengembangkan program pelatihan berkelanjutan untuk tenaga ahli (S4, T5).

Strategi 4: Memantau perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah secara proaktif dan menyesuaikan model bisnis apotek untuk memastikan kepatuhan dan berkelanjutan (W3, T4).

Strategi 5: Melakukan diferensiasi produk dan layanan konsultasi spesialis, untuk mengurangi ancaman produk pengganti (W4, T3).

Pada tabel dibawah ini perhitungan QSPM untuk strategi unggul bersaing berdasarkan data analisis SWOT untuk mengetahui ke lima strategi unggul bersaing yang telah ditetapkan, dimana urutan strategi unggul bersaing yang akan menjadi prioritas dijalankan oleh apotek Permata Pondok Gede.

Merujuk pada kategori skor QSPM, skor *Quantitative Startegic Planning Matrix* (QSPM) 6,19 menunjukkan bahwa strategi unggul bersaing apotek Permata Pondok Gede memiliki kekuatan yang sangat baik dan berpotensi sukses.

Melalui QSPM, pengambilan keputusan strategi bisnis menjadi lebih objektif berdasarkan penilaian yang lebih terukur, sehingga perusahaan dapat memilih strategi yang paling potensial mendatangkan keuntungan.

**Tabel 4. Matrix QSPM terintegrasi dengan elemen CBM**

ELEMEN CBM	STRENGTHS	WEIGHT	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4		STRATEGI 5		
			AS	TAS									
<i>Key Activities</i>	Apotek memiliki Lokasi yang strategis dan mudah diakses oleh pelanggan	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	
<i>Customer Segments</i>	Apotek memiliki pemahaman yang kuat tentang kebutuhan dan preferensi segmen pelanggan utamanya	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	
<i>Channels</i>	Reputasi apotek telah diakui oleh konsumen (Cepat, Tepat, Harga pas (CTHP))	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	
<i>Customer Relationship</i>	Apotek mampu membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan pelanggannya	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	
<i>Key Resources</i>	Tanggap terhadap keluhan konsumen, apakah semua keluhan dan solusinya tersimpan dengan baik dalam sistem	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	
WEAKNESSES			WEIGHT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Value Propositions</i>	Produk dan layanan yang ditawarkan apotek kurang terdiferensiasi dari apotek lain	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	
<i>Channels</i>	Karena belum adanya sistem yang mendukung kinerja apotek, apakah keberadaan sistem dapat membantu	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	
<i>Channels</i>	Perkembangan <i>online</i> terbatas pada penjualan OTC tanpa di <i>backup</i> dengan sistem elektronik farmasi	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	
<i>Customer Relationship</i>	Belum ada pelayanan institusi seperti JKN-BPJS, dan perusahaan swasta apakah ini perlu	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	
<i>Key Partnerships</i>	Penyelenggaraan sistem elektronik farmasi (PESEF) apakah diperlukan bekerjasama dengan pihak lain	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	
OPPORTUNITIES			WEIGHT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Key Resources</i>	Ada peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui adopsi teknologi	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	3	0,48	4	0,64	
<i>Key Resources</i>	Apotek memiliki pelayanan prima dengan sumber daya manusia terlatih	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	
<i>Value Propositions</i>	Pelayanan <i>Homecare</i> menjalin hubungan dengan pelanggan bisa dilakukan melalui video call apakah ini bisa dilakukan	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33	
<i>Key Activities</i>	Apotek melakukan bakti sosial pengobatan secara gratis, untuk memperkenalkan apotek lebih luas	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	4	0,44	3	0,33	
<i>Revenue Streams</i>	Pemanfaatan saluran distribusi atau komunikasi baru (misalnya platform online) dapat meningkatkan jangkauan pelayanan	0,11	3	0,33	4	0,44	3	0,33	4	0,44	4	0,44	
THREATS			WEIGHT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Customer Relationship</i>	Munculnya produk atau layanan pengganti yang lebih menarik atau lebih murah dari apotek pesaing dapat mengancam posisi apotek	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	
<i>Key Activities</i>	Eksklusivitas dalam mendapatkan atau mempertahankan sumber daya kunci (misalnya tenaga ahli dapat menghambat operasional apotek)	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	
<i>Value Propositions</i>	Apotek jaringan sangat agresif berdiri di lingkungan Pondok Gede dengan melayani sistem online, apakah Apotek Permata sudah mengantisipasi hal ini	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	
<i>Revenue Streams</i>	PSEF sudah beroperasi dengan melayani resep online, apakah Apotek Permata sudah mengantisipasi hal tersebut	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	
<i>Cost Structure</i>	Perubahan regulasi atau kebijakan pemerintah dapat mengurangi pendapatan apotek	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	
TOTAL				5,62	6,19	5,51	5,44	5,18					

**Tabel 5. Urutan strategi hasil analisis matriks QSPM**

Urutan	Strategi Unggul bersaing apotek Permata Pondok Gede	Nilai TAS
1	Menjalinkan kemitraan melalui strategi bisnis dengan penyedia teknologi untuk implementasi PSEF yang efisien dan terintegrasi dengan sistem apotek (W2, O2).	6,19
2	Memanfaatkan pemahaman pelanggan yang kuat untuk mengembangkan layanan <i>homecare</i> yang dipersonalisasi dan terintegrasi dengan konsultasi <i>videocall</i> , dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperluas jangkauan layanan (S1, O1).	5,62
3	Membangun sistem manajemen	5,51

	pengetahuan yang komprehensif untuk menyimpan dan berbagi informasi tentang keluhan pelanggan dan solusinya serta mengembangkan program pelatihan berkelanjutan untuk tenaga ahli (S4, T5).	
4	Memantau perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah secara proaktif dan menyesuaikan model bisnis apotek untuk memastikan kepatuhan dan berkelanjutan (W3, T4).	5,44
5	Melakukan diferensiasi produk dan layanan konsultasi spesialis, untuk mengurangi ancaman produk pengganti (W4, T3).	5,18

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Business Model Canvas* (BMC) terhadap Apotek Permata Pondok Gede, dapat disimpulkan sebagai berikut:

**1. Posisi strategis Apotek**

Hasil analisis faktor internal dan eksternal, Apotek Permata Pondok Gede memperoleh skor IFE sebesar 2,77 dan EFE sebesar 2,65. Posisi ini menempatkan apotek pada kuadran V dalam Matriks IE, yang merekomendasikan strategi “*Hold and Maintain*” melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk.

**2. Posisi Strategi Agresif**

Hasil *Grand Strategy Matrix* menunjukkan bahwa apotek berada pada kuadran I, yang berarti perusahaan memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang cukup untuk menerapkan strategi bisnis yang agresif dan proaktif.

**3. Temuan Analisis SWOT**

Kekuatan utama apotek meliputi lokasi strategis, reputasi baik, pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, serta hubungan pelanggan yang kuat. Kelemahan mencakup keterbatasan sistem digital, belum adanya kerjasama dengan PSEF, dan kurangnya diferensiasi layanan. Peluang meliputi pengembangan layanan *homecare* dan adopsi teknologi, sementara ancaman berasal dari dinamika industri dan persaingan pasar

**4. Strategi Prioritas QSPM**

Strategi dengan skor tertinggi dalam Matriks QSPM (TAS = 6,19) adalah menjalin kemitraan strategis dengan penyedia teknologi untuk mendukung implementasi PSEF secara efisien dan terintegrasi dengan sistem apotek.

**5. Elemen Prioritas dalam Business Model Canvas (BMC)**

Dari sembilan elemen BMC, enam komponen yang menjadi prioritas utama dalam pengembangan strategi bisnis apotek adalah:

- Customer Relationship
- Value Propositions
- Channels
- Revenue Streams
- Key Activities
- Key Resources

**6. Strategi Unggulan yang Direkomendasikan**

Strategi unggulan yang disarankan meliputi:

- Menjalin Kemitraan teknologi untuk implementasi PSEF
- Mengembangkan layanan *homecare* yang terintegrasi dengan konsultasi *videocall*
- Meningkatkan efisiensi operasional melalui digitalisasi
- Membangun sistem manajemen pengetahuan dan pelatihan SDM berkelanjutan
- Melakukan inovasi produk dan layanan untuk mengurangi ancaman produk pengganti.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya maka saran yang dapat dipertimbangkan Apotek Permata Pondok Gede sebagai berikut:

1. Penguatan Kemitraan Teknologi  
Apotek Permata Pondok Gede disarankan untuk segera menjalin kemitraan strategis dengan penyedia teknologi guna mempercepat implementasi sistem PSEF (Pelayanan Sistem Elektronik Farmasi) yang terintegrasi dengan sistem operasional apotek. Hal ini akan meningkatkan efisiensi layanan dan kepatuhan terhadap regulasi farmasi digital.
2. Pengembangan Layanan Inovatif  
Apotek perlu mengembangkan layanan *Homecare* yang dipersonalisasi dan terintegrasi dengan konsultasi daring untuk menjangkau segmen pasar yang lebih luas, khususnya pasien dengan keterbatasan mobilitas.
3. Digitalisasi Operasional  
Diperlukan adopsi teknologi digital secara menyeluruh, baik untuk apotek fisik maupun *platform* daring, guna meningkatkan efisiensi operasional, akurasi pelayanan, dan pengalaman pelanggan.
4. Peningkatan Kapasitas SDM

Apotek disarankan untuk membangun sistem manajemen pengetahuan dan menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan bagi tenaga farmasi agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan

#### 5. Diferensiasi Produk dan Layanan

Strategi diferensiasi melalui inovasi produk dan layanan perlu diterapkan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Bapak Hotlan Napitupulu, SE sebagai *owner* Apotek Permata Pondok Gede.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, B. (2007). *Business Process Improvement*. In *Quality Press*. William A. Tony.  
<https://doi.org/10.4324/9780429320750-12>
- Antoni, N., Saragi, S., & Masti, I. (2023). Strategi Bisnis Apotek X Menggunakan Strategi Canvas Business Model (Cbm). *Jurnal Farmamedika (Pharmamedica Journal)*, 8(2), 164–173.  
<https://doi.org/10.47219/ath.v8i2.299>
- Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. Chicago: Emerald Group Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). the Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Applied To a Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 42–52.
- Freddy, R. (1997). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis: reorientasi, konsep, perencanaan, strategis untuk menghadapi abad 21*. Gramedia Pustaka Utama.
- Ikhwana, A., & Paryadi, R. (2017). Pengembangan Strategi Bisnis Perusahaan Menggunakan Business Model Canvass (Studi Kasus – PD Donat Madu Cihanjuang Cabang Garut). *Jurnal Kalibrasi*, 15(2), 62–71.  
<https://doi.org/10.33364/kalibrasi/v.15-2.62>
- Khudair, I. F., & Raza, S. A. (2013). Measuring patients' satisfaction with pharmaceutical services at a public hospital in Qatar. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 398–419.  
<https://doi.org/10.1108/IJHCQA-03-2011-0025>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Designing business models and similar strategic objects: The contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237–244.  
<https://doi.org/10.17705/1jais.00333>
- Sampurno, D. R. (2013). *Manajemen Strategik Menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan*. Universitas Gadjah Mada Press.
- Sururi, A., Hasanah, B., & Sukendar, S. (2021). Strategi Kebijakan Pengelolaan Rumah Susun Sewa Bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah di Kota Serang: Pendekatan Analisis SWOT – QSPM. *Jurnal EL-RIYASAH*, 12(1), 26.  
<https://doi.org/10.24014/jel.v12i1.12733>