

PERENCANAAN STRATEGI BISNIS APOTEK DHIYAH FARMA KOTA JAYAPURA

Wenny Angelica ^{a*)}, Derriawan ^{a)}, Agustinus Miranda W ^{a)}

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Pancasila

^{*)}e-mail korespondensi: wennyangelica05@gmail.com

Article history: received 01 October 2025; revised 12 October 2025; accepted 24 November 2025

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v13i2.12804>

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat bagi Apotek Dhiyah Farma yang berlokasi di Distrik Heram, Kota Jayapura, dalam rangka meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha di tengah dinamika industri farmasi yang semakin kompetitif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan berbagai alat analisis strategis, seperti analisis lingkungan internal dan eksternal (IFE-EFE), *Competitive Profile Matrix* (CPM), analisis SWOT/TOWS, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Hasil analisis menunjukkan bahwa Apotek Dhiyah Farma memiliki beberapa kekuatan seperti lokasi strategis, kepercayaan pelanggan, dan kelengkapan layanan, serta menghadapi peluang dari peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dan potensi kerja sama dengan layanan digital. Di sisi lain, kelemahan yang ditemukan meliputi keterbatasan sistem digitalisasi dan tata ruang, serta ancaman dari persaingan apotek modern dan *platform online*. Berdasarkan analisis QSPM, strategi prioritas yang dipilih meliputi digitalisasi sistem manajemen stok dan transaksi, serta renovasi dan penataan ulang display produk untuk meningkatkan kenyamanan pelanggan. Penelitian ini memberikan arahan strategis jangka pendek dan jangka panjang yang dapat diterapkan oleh manajemen Apotek Dhiyah Farma dalam mengembangkan bisnis secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Strategi yang dihasilkan diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing dan memperkuat posisi apotek di pasar lokal.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, SWOT, QSPM, Apotek, Perencanaan Strategis

BUSINESS STRATEGY PLANNING OF DHIYAH FARMA PHARMACY IN JAYAPURA CITY

Abstract. This research aims to formulate an appropriate business strategy for Dhiyah Farma Pharmacy, located in Heram District, Jayapura City, to enhance its competitiveness and business sustainability amidst the increasingly competitive pharmaceutical industry dynamics. The approach used in this study is a descriptive qualitative approach, utilizing various strategic analysis tools such as Internal-External Factor Evaluation (IFE-EFE) analysis, Competitive Profile Matrix (CPM), SWOT/TOWS analysis, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The analysis results indicate that Dhiyah Farma Pharmacy possesses several strengths, including a strategic location, customer trust, and comprehensive services. It also faces opportunities from increased public health awareness and the potential for collaboration with digital services. On the other hand, identified weaknesses include limitations in digitalization systems and spatial layout, as well as threats from competition with modern pharmacies and online platforms. Based on the QSPM analysis, the priority strategies selected involve digitalizing stock and transaction management systems and renovating and rearranging product displays to enhance customer comfort. This research provides both short-term and long-term strategic directions that can be implemented by Dhiyah Farma Pharmacy's management to develop its business sustainably and adaptively to changes in the business environment. The resulting strategies are expected to improve competitive advantage and strengthen the pharmacy's position in the local market.

Keywords: Business Strategy, SWOT, QSPM, Pharmacy, Strategic Planning.

I. PENDAHULUAN

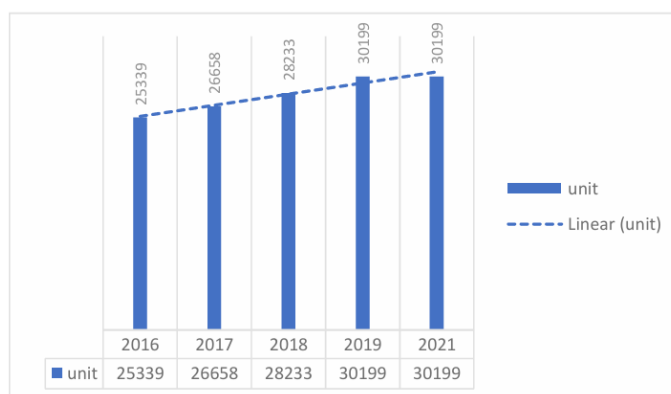
Kebijakan bidang kesehatan di Indonesia terus berbenah untuk mencapai pelayanan kesehatan yang optimal sehingga akan tercapai peningkatan kualitas hidup pasien (Suparman, 2020). Pemerintah maupun swasta menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan antara lain rumah sakit dan apotek (Permenkes, 2016). Pelayanan kefarmasian adalah suatu pelayanan langsung dan bertanggung jawab kepada pasien yang berkaitan dengan sediaan farmasi dengan maksud mencapai hasil yang pasti untuk meningkatkan mutu kehidupan serta derajat kesehatan pasien (Permenkes, 2016). Apotek merupakan salah satu pelayanan kesehatan dalam membantu mewujudkan tercapainya derajat kesejahteraan yang optimal bagi masyarakat, selain itu juga sebagai salah satu tempat pengabdian dan praktek profesi apoteker dalam melakukan pekerjaan kefarmasian. Apotek harus memiliki

apoteker sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh menteri kesehatan Republik Indonesia yang memiliki tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pelayanan terhadap konsumen dan kewajiban dalam menjalankan standar profesinya (Sapitri, 2016).

Bisnis apotek semakin tumbuh subur sejalan dengan penambahan jumlah penduduk, pentingnya kesadaran terhadap kesehatan, harapan hidup yang semakin meningkat, dukungan yang meningkat dalam program kesehatan pemerintah dengan beberapa perbaikan dalam perekonomian dan daya beli masyarakat. Dalam menjalankan bisnisnya, apotek dituntut untuk mampu menciptakan inovasi dan strategi. Strategi pemasaran tidak terlepas dari aspek tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan dan loyalitas pelanggan yang tinggi akan mempengaruhi omzet apotek. Kepuasan pelanggan merupakan bagian strategis faktor eksternal yang menjadi kekuatan apotek. Berkenaan dengan fungsi apotek yaitu sebagai tempat pelayanan kefarmasian, dan juga tempat menjalankan kegiatan pengabdian profesi apoteker perlu pengembangan dan strategi untuk dapat meningkatkan omzet sehingga keberlangsungan apotek dapat berjalan dengan baik (Ulfah, 2021).

Adapun penentuan strategis hendaknya mempertimbangkan posisi apotek di dalam pasar yang selama ini dilayani meskipun adanya pasar yang baru dan apotek yang sudah lama berdiri sudah tentu dapat menerapkan strateginya sesuai kebutuhan pelanggan (Sapitri, 2016).

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Kesehatan jumlah apotek di Indonesia tahun 2016-2021 terus mengalami pertumbuhan pertahun. Dapat dilihat pada grafik dibawah ini.



Gambar 1 Grafik Data Apotek di Indonesia

Sumber: Kemenkes RI, 2021

Luas wilayah Kota Jayapura adalah 940 km². Kota Jayapura merupakan ibu kota dan kota terbesar di Provinsi Papua. Kota Jayapura mempunyai 5 distrik, 25 kelurahan, dan 14 kampung. Jumlah penduduk Kota Jayapura yang terupdate ialah pada tahun 2023 sebanyak 417.611 jiwa (Sampurno, 2017).

Pertumbuhan penduduk di Kota Jayapura merupakan peluang dan sekaligus ancaman dalam bisnis apotek. Tabel 1.1 menunjukkan data 5 distrik di Kota Jayapura yang memiliki jumlah penduduk sebagai berikut beserta penyebaran jumlah apoteknya.

Tabel 1 Jumlah Apotek Kota Jayapura tahun 2021-2023

No.	Kecamatan	Tahun		
		2021	2022	2023
1.	Muara Tami	1	4	4
2.	Abepura	7	30	30
3.	Heram	4	15	15
4.	Jayapura Selatan	4	13	13
5.	Jayapura Utara	6	24	24
Total		22	86	86

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Jayapura

Tabel 1 Jumlah Penduduk Kota Jayapura tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah
2021	404004
2022	410852
2023	417611

Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Jayapura

Dilihat dari tabel di atas pertumbuhan penduduk dan apotek yang semakin meningkat memicu Apotek Dhiyah Farma agar dapat mengantisipasi dan mengetahui posisi untuk mengambil keuntungan dan juga dapat menghadapi perubahan lingkungan

eksternal yang sangat cepat dan penuh ketidakpastian. Bagaimanapun perusahaan harus mempunyai rencana strategi jangka panjang untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan Perusahaan (Sampurno, 2017).

Berikut ini adalah beberapa apotik yang dapat menjadi pesaing bagi Apotek Dhiyah Farma terlihat pada tabel 1.3:

Tabel 2 Daftar Pendapatan Apotek Pesaing Apotek Dhiyah Farma

No.	Apotek	Rata-rata Omset perbulan (2022)	Jarak dengan Apotek Dhiyah Farma
1.	Apotek Noah Farma	30.000.000	550 m
2.	Apotek Kimia Farma	205.000.000	800 m
3.	Apotek K24	450.000.000	900 m

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Apotek Dhiyah Farma adalah apotek yang berada di Jalan Raya Sentani, Expo, Kecamatan Heram, Kota Jayapura. Apotek ini berdiri sekitar tahun 2000, Apotek ini buka setiap hari dari pukul 09.00-21.00 WIT.

Tabel 3 Data Penjualan dan Kunjungan Apotek Dhiyah Farma

Tahun	Omset	Rata-rata Omset Perbulan	Rata-rata pengunjung perbulan	Peningkatan/penurunan pendapatan
2021	937.176.000	78.098.000	1.968	-
2022	780.924.000	65.077.000	1.920	-16.7%
2023	710.892.000	59.241.000	1.8.72	-8.9%

Dari data dan informasi saat ini, perlu adanya evaluasi tentang strategi bisnis Apotek Dhiyah Farma saat ini agar strategi baru sesuai dengan kondisi lingkungan dan sumber daya yang dimiliki Apotek Dhiyah Farma. Bertolak dari permasalahan diatas, peneliti ingin melihat bagaimana Apotek Dhiyah Farma saat ini menetapkan strategi bisnis apotek yang sesuai dalam pengembangan bisnis.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis strategi bisnis Apotek Dhiyah Farma, dengan data berupa kata, skema, dan gambar. Proses dimulai dari tahap input, yang melibatkan pengumpulan data berdasarkan visi-misi perusahaan, faktor eksternal (peluang dan ancaman) menggunakan model Porter's Five Forces (identifikasi aspek kunci dan bobot), serta faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Analisis dilakukan melalui matriks IFE (Internal Factors Evaluation), EFE (External Factors Evaluation), SWOT (untuk menghasilkan strategi berdasarkan kuadran matriks), dan CPM (Competitive Profile Matrix) sebagai benchmarking terhadap kompetitor di industri farmasi. Selanjutnya, tahap pencocokan fokus pada pencocokan sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk merumuskan strategi alternatif, menggunakan matriks TOWS sebagai teknik utama. TOWS bertujuan memaksimalkan kekuatan-peluang serta meminimalkan kelemahan-ancaman, berdasarkan intuisi ahli dan identifikasi faktor strategis (Fred David, 2015; sumber lain [26,27]).

Teknik pengumpulan data mencakup: Observasi: Pengamatan langsung kegiatan sehari-hari Apotek Dhiyah Farma dan pengumpulan data terkait (Sugiyono, 2015). Wawancara: Wawancara mendalam dengan 4 karyawan dan 1 pelanggan untuk studi pendahuluan dan pemahaman lebih dalam (Sugiyono, 2015). Studi pustaka: Kajian teoritis, referensi, nilai, budaya, dan norma untuk mendukung analisis (Sugiyono, 2015). Teknik analisis data melibatkan pengorganisasian data menjadi pola, kategori, dan uraian untuk menemukan teori dari data, dengan TOWS sebagai alat utama untuk perencanaan strategi jangka pendek-panjang (Raharjo, 2018). Langkah-langkahnya: Reduksi data: Penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar dari catatan lapangan. Penyajian data: Penyusunan naratif teks untuk memudahkan kesimpulan dan tindakan. Penarikan kesimpulan: Interpretasi makna data, diikuti verifikasi melalui reduksi dan penyajian untuk memastikan akurasi dan menghindari penyimpangan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap Input

Visi dan Misi Apotek Dhiyah Farma adalah

Visi: Menjadi apotek terpercaya yang memberikan layanan kesehatan terbaik dengan mengutamakan kualitas, profesionalisme, dan kepuasan pelanggan.

Misi:

A. Menyediakan produk obat-obatan yang terjamin kualitas, keaslian, dan keamanannya.

- B. Mengutamakan pelayanan yang ramah, cepat, dan tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
C. Meningkatkan aksesibilitas obat-obatan dan alat kesehatan dengan harga yang terjangkau.

Pernyataan visi dan misi di atas menggambarkan harapan jangka panjang dari maksud dan tujuan didirikannya Apotek Dhiyah Farma. Maka dengan demikian fokus penelitian rencana strategi perusahaan adalah dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut.

Analisis IFE dan EFE Matrix

Analisis IFE (Internal Factors Evaluation) dan EFE (External Factors Evaluation) dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai besaran faktor kritis internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) Apotek Dhiyah Farma. Hasil analisis ini dipetakan dalam kuadran SWOT untuk mendukung keputusan perencanaan strategis manajemen. Proses dimulai dengan diskusi dan Focus Group Discussion (FGD) terhadap narasumber representatif: Pemilik Sarana Apotek, Apoteker Penanggung Jawab, dan Asisten Apoteker. Wawancara mendalam dianalisis untuk mengelompokkan faktor-faktor internal dan eksternal, dengan masukan dari konteks strategic planning. Penyusunan meliputi:

- **IFE:** Identifikasi, pembobotan, dan peringkat faktor internal (kekuatan dan kelemahan).
- **EFE:** Identifikasi, pembobotan, dan peringkat faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Analisis ini menghasilkan bobot dan skor total untuk menentukan posisi strategis Apotek Dhiyah Farma.

Faktor-faktor Internal Perusahaan

Adapun hasil perumusan Matrix *Internal Factor Evaluation* - IFE dan Matrix *External Factor Evaluation* – EFE adalah sebagai berikut.

Tabel 5 Perumusan Identifikasi Faktor Internal Internal Factor Evaluation (IFE)

No	Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1	Lokasi strategis di Kelurahan Waena, Distrik Heram	0.15	4	0.60
2	Pelayanan ramah dan cepat oleh staf	0.10	4	0.40
3	Harga obat kompetitif, khususnya produk generik	0.08	3	0.24
4	Tersedianya praktik dokter umum di Apotek	0.10	4	0.40
5	Memiliki pelanggan tetap yang loyal	0.08	3	0.24
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
6	Manajemen stok belum optimal (sering terjadi kekosongan obat)	0.15	2	0.30
7	SDM terbatas, terutama pada jam-jam sibuk	0.10	2	0.20
8	Belum memiliki sistem digital manajemen operasional	0.10	2	0.20
9	Promosi kurang maksimal, belum aktif di media sosial	0.08	2	0.16
10	Fasilitas ruang tunggu dan kenyamanan pelanggan masih terbatas	0.06	2	0.12
Total		1.00	2.86	

Rating: 1=kelemahan utama, 2=kelemahan kecil, 3=kekuatan kecil, 4=kekuatan utama.

Bobot: skala 0-1, 0=tidak penting 1= sangat penting.

Tabel 6 Perumusan Indetifikasi Faktor Intenal - Exsternal Factor Evaluation (EFE)

No	Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang (Opportunities)				
1	Pertumbuhan jumlah penduduk di Kota Jayapura	0.15	4	0.60
2	Kebutuhan layanan kesehatan yang semakin meningkat	0.10	4	0.40
3	Lokasi strategis dekat pusat aktivitas warga	0.08	3	0.24
4	Peluang kerja sama dengan klinik dan fasilitas kesehatan sekitar	0.07	3	0.21
5	Perkembangan teknologi (digitalisasi dan e-health)	0.10	3	0.30
Ancaman (Threats)				
6	Persaingan ketat dengan apotek besar (K24, Kimia Farma, Noah Farma)	0.20	4	0.80
7	Perubahan perilaku konsumen ke arah obat herbal dan belanja online	0.10	2	0.20
8	Ketergantungan pada distributor untuk pasokan obat	0.10	2	0.20
9	Ketidakstabilan harga dan regulasi pemerintah	0.05	2	0.10
Total		1.00	3.05	

Bobot: skala 0-10, 0= tidak penting 1= sangat penting.

Rating: 4=responsnya superior, 3=responsnya di atas rata-rata, 2=responsnya rata-rata, 1=responsnya kurang.

Dari hasil analisa didapat kan skor IFE sebesar 2.86 dan skor EFE sebesar 3.05.

Analisa Matriks Profile Persaingan – CPM (Benchmarking)

Analisa dengan Matriks Profile Persaingan (*Competitive Profile Matrix* CPM) dimaksudkan untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama Apotek Dhiyah Farma atas kekuatan dan kelemahan pesaing-pesaing tersebut terkait posisi strategis persaingan perusahaan. Untuk analisa ini dua pesaing telah dipilih yaitu, Apotek K24 dan Apotek Kimia Farma. Penilaian dilakukan berdasarkan sejumlah faktor keberhasilan kritis (*Critical Success Factors*) yang memengaruhi kinerja dan daya saing usaha apotek di tingkat lokal.

Competitive Profile Matrix – CPM (Benchmarking) Apotek Dhiyah Farma dibanding dua kompetitornya

Tabel 7 Table Competitive Profile Matrix Apotek Dhiyah Farma

No	Faktor Kritis Keberhasilan (Critical Success Factors)	Bobot	Apotek Dhiyah Farma	Skor	Apotek K24	Skor	Apotrk Kimia Farma	Skor
1.	Lokasi Strategis	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2.	Pelayanan Pelanggan	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3.	Harga Obat Kompetitif	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4.	Jam Operasional	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5.	Digitalisasi Sistem (Manajemen & Pelayanan)	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
6.	Ketersediaan Obat (Stok Lengkap)	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7.	Promosi dan Pemasaran	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
8.	Layanan Nilai Tambah (antar, konsultasi)	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
9.	Reputasi Merek	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
10.	Inovasi Layanan	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Total Skor	1.00		2.78		3.50		3.06	

Peringkat: 1=kelemahan utama, 2=kelemahan kecil, 3=kekuatan kecil, 4=kekuatan utama.

Bobot= skala 0-1, 0= tidak penting 1= sangat penting.

Hasil analisis CPM menunjukkan posisi kompetitif Apotek Dhiyah Farma dengan skor 2.78, di bawah Apotek K24 (3.50) dan Kimia Farma (3.06). Meskipun belum menjadi pemimpin pasar, skor ini mengindikasikan potensi kompetitif yang baik, namun masih tertinggal di beberapa aspek kunci. Dari sisi kekuatan internal, Apotek Dhiyah Farma unggul dalam harga obat kompetitif, lokasi strategis, pelayanan pelanggan yang ramah dan cepat, serta kehadiran praktik dokter umum di lokasi yang meningkatkan trafik pelanggan dan hubungan jangka panjang dengan masyarakat sekitar. Namun, kelemahan internal mencakup kurangnya digitalisasi layanan (belum ada sistem manajemen terintegrasi untuk stok dan transaksi), minimnya promosi dan inovasi produk/layanan (belum aktif di media sosial atau platform digital), serta jam operasional yang terbatas dibandingkan kompetitor seperti Apotek K24 yang beroperasi 24 jam. Temuan ini menjadi dasar untuk strategi TOWS guna memperkuat posisi kompetitif Apotek Dhiyah Farma.

Tahap Pencocokan

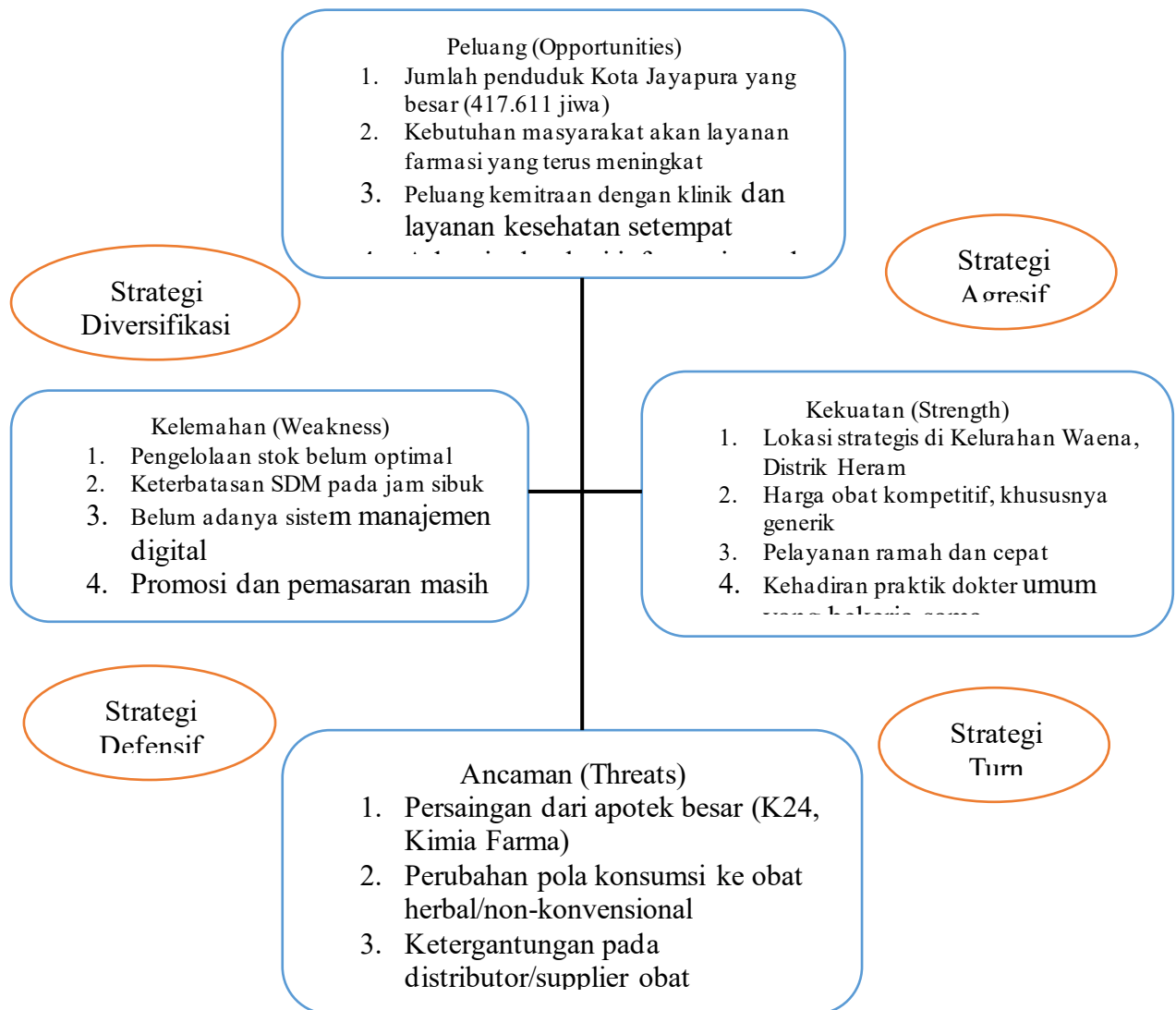
Analisis SWOT/TOWS

Tabel 8 Tabel Matriks SWOT/TOWS Apotek Dhiyah Farma

Strengths (S)	Weaknesses (W)
1. Lokasi strategis di Kelurahan Waena, Distrik Heram 2. Harga obat kompetitif, khususnya generik 3. Pelayanan ramah dan cepat 4. Kehadiran praktik dokter umum yang bekerja sama 5. Memiliki pelanggan tetap yang loyal	1. Pengelolaan stok belum optimal 2. Keterbatasan SDM pada jam sibuk 3. Belum adanya sistem manajemen digital 4. Promosi dan pemasaran masih pasif 5. Fasilitas ruang tunggu terbatas
Opportunities (O)	Threats (T)
1. Jumlah penduduk Kota Jayapura yang besar (417.611 jiwa) 2. Kebutuhan masyarakat akan layanan farmasi yang terus meningkat 3. Peluang kemitraan dengan klinik dan layanan kesehatan setempat 4. Adopsi teknologi informasi untuk pelayanan (e-prescription, delivery, dll.)	1. Persaingan dari apotek besar (K24, Kimia Farma) 2. Perubahan pola konsumsi ke obat herbal/non-konvensional 3. Ketergantungan pada distributor/supplier obat 4. Tingkat loyalitas pelanggan rendah jika tidak ada diferensiasi layanan

Tabel 9 Strategi SWOT berdasarkan Matriks TOWS

Kategori Strategi	Formula	Strategi yang Disarankan
SO (Strengths – Opportunities)	Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	- Kembangkan layanan konsultasi dengan dukungan praktik dokter umum - Manfaatkan lokasi strategis untuk menjalin kemitraan lokal - Tingkatkan layanan menggunakan platform digital untuk e-prescription dan delivery
WO (Weaknesses – Opportunities)	Minimalkan kelemahan dengan dukungan peluang	- Terapkan sistem manajemen digital berbasis cloud untuk mengatasi masalah stok - Rekrut tenaga tambahan dengan pelatihan cepat untuk jam sibuk - Aktifkan promosi media sosial untuk menjangkau populasi lebih luas
ST (Strengths – Threats)	Gunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	- Tawarkan harga dan layanan kompetitif untuk menghadapi apotek besar - Gunakan loyalitas pelanggan sebagai benteng terhadap ancaman peralihan ke obat herbal - Berikan edukasi melalui dokter tentang manfaat obat generik
WT (Weaknesses – Threats)	Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman	- Perbaiki pengelolaan stok agar tidak kalah bersaing - Renovasi ruang tunggu untuk meningkatkan kenyamanan - Diversifikasi produk (termasuk herbal terpercaya) untuk mengantisipasi perubahan pola konsumsi



Gambar 2 Kuadran SWOT

Setelah analisis SWOT yang mengidentifikasi kekuatan (seperti harga kompetitif dan lokasi strategis), kelemahan (seperti kurang digitalisasi dan jam operasional terbatas), peluang (seperti permintaan layanan kesehatan digital), serta ancaman (seperti persaingan dari Apotek K24 dan Kimia Farma) Apotek Dhiyah Farma, strategi bisnis dirumuskan melalui Matriks TOWS untuk menghubungkan faktor internal-eksternal secara terarah guna meningkatkan daya saing di Distrik Heram, Kota Jayapura. Strategi SO memanfaatkan kekuatan untuk peluang dengan mengembangkan layanan konsultasi kesehatan terintegrasi dokter umum dan adopsi digital seperti e-prescription serta antar obat; WO mengatasi kelemahan melalui peluang dengan menerapkan sistem manajemen stok berbasis teknologi, promosi media sosial, dan peningkatan SDM; ST menggunakan kekuatan melawan ancaman via program loyalitas pelanggan, layanan personal, edukasi kesehatan, serta penataan display produk dan papan nama modern; sementara WT meminimalkan kelemahan-ancaman dengan renovasi fasilitas ruang tunggu dan diversifikasi produk seperti obat herbal serta alat kesehatan. Alternatif strategi ini dievaluasi lebih lanjut menggunakan Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) berdasarkan bobot dan rating dari IFE serta EFE untuk memprioritaskan yang paling efektif dan aplikatif dalam mempertahankan keberlanjutan usaha.

Matriks Internal-External

Berikutnya skor IFE dan EFE tersebut kemudian diplotkan ke dalam matrix Internal – External sebagai berikut.

Tabel 10 Skor IFE dan EFE Apotek Dhiyah Farma

	Skor IFE: Tinggi (3.0–4.0)	Skor IFE: Sedang (2.0–2.99)	Skor IFE: Rendah (1.0–1.99)
Skor EFE: Tinggi (3.0–4.0)	I. Grow and Build	II. Grow and Build (✓ Posisi Apotek Dhiyah Farma)	III. Hold and Maintain
Skor EFE: Sedang (2.0–2.99)	IV. Grow and Build	V. Hold and Maintain	VI. Harvest or Divest
Skor EFE: Rendah (1.0–1.99)	VII. Hold and Maintain	VIII. Harvest or Divest	IX. Harvest or Divest

Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

Berdasarkan skor IFE sebesar 2.86 (menunjukkan fondasi internal yang cukup kuat, seperti lokasi strategis, pelayanan baik, harga kompetitif, dan dukungan praktik dokter umum) dan EFE sebesar 3.05 (mencerminkan respons baik terhadap faktor eksternal meskipun ada tantangan dari kompetitor besar serta perubahan pola konsumsi masyarakat yang menuntut adaptasi teknologi dan promosi), Apotek Dhiyah Farma berada di Kuadran II Matriks IE, yang termasuk strategi "Grow and Build". Posisi ini mengindikasikan tahap growth, dengan rekomendasi pengembangan usaha aktif melalui penetrasi pasar, pengembangan produk, dan diferensiasi layanan. Strategi umum meliputi integrasi horizontal, perbaikan internal untuk mempertahankan daya saing, serta perhitungan feasibility yang hati-hati di pasar yang dikuasai kompetitor.

Tahap Keputusan**Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Dari alternatif strategi yang diturunkan dari analisis SWOT/TOWS sebelumnya, diperlukan prioritasasi karena keterbatasan sumber daya dan fokus tim, sehingga tidak semua strategi dapat diimplementasikan secara bersamaan. QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi prioritas secara objektif, dengan fokus pada dua alternatif utama. Analisis ini menghitung Skor Daya Tarik (Attractiveness Score/AS) berdasarkan relevansi strategi terhadap faktor strategis internal-eksternal (dari IFE dan EFE), yang kemudian dikalikan dengan bobot untuk menghasilkan Total Attractiveness Score (TAS). Hasil TAS menentukan strategi mana yang paling menarik dan layak diterapkan terlebih dahulu guna mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, peluang serta mitigasi kelemahan dan ancaman Apotek Dhiyah Farma.

Tabel 11 Analisa Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM Apotek Dhiyah Farma

No	Faktor Strategis	Bobot	Renovasi & Penataan Display (A1)		Digitalisasi Sistem Manajemen (A2)	
			AS	TAS	AS	TAS
A. Faktor Internal						
1	Lokasi strategis	0.1	4	0.4	2	0.2
2	Pelayanan ramah dan loyalitas pelanggan	0.08	3	0.24	3	0.24
3	Manajemen stok belum optimal	0.1	3	0.3	4	0.4
4	Promosi belum optimal	0.08	4	0.32	3	0.24
5	Fasilitas ruang tunggu belum nyaman	0.08	4	0.32	2	0.16
B. Faktor Eksternal						
6	Pertumbuhan penduduk dan kebutuhan kesehatan	0.12	4	0.48	3	0.36
7	Kemajuan teknologi (peluang digitalisasi)	0.1	2	0.2	4	0.4
8	Persaingan dari apotek besar	0.12	4	0.48	3	0.36
9	Pergeseran pola konsumsi ke herbal/suplemen	0.07	2	0.14	2	0.14
10	Peluang kerja sama dengan klinik dan fasilitas kesehatan	0.07	2	0.14	3	0.21
	Total Skor (TAS)	1.0		3.02		2.71

Dari hasil QSPM, diperoleh nilai TAS untuk strategi A1 3,02 dan untuk strategi A2 2,71. Hasil ini menunjukkan bahwa Strategi A1 memiliki nilai daya tarik yang lebih tinggi dibandingkan Strategi A2. Ini mengindikasikan bahwa dari sisi kepentingan dan dampaknya terhadap keberhasilan jangka pendek dan menengah, upaya renovasi fisik apotek dan peningkatan tampilan visual lebih diprioritaskan.

Tahapan Perumusan Strategi

Tabel 12 Rangkuman Hasil Analisa Strategi Apotek Dhiyah Farma

Tahapan/Alat Analisis	Hasil Utama	Implikasi Strategis
Matriks IFE & EFE	Skor IFE: 2.86 (internal sedang) Skor EFE: 3.05 (eksternal tinggi)	Apotek berada di Kuadran I (tumbuh dan bangun), strategi agresif direkomendasikan seperti pengembangan layanan, ekspansi pasar, dan peningkatan efisiensi operasional.
Matriks CPM (Competitive Profile Matrix)	Skor Dhiyah Farma: 2.55 Skor pesaing: K24 (3.75), Kimia Farma (3.20), Noah Farma (2.40)	Apotek harus memperkuat daya saing dengan meningkatkan kualitas layanan, inovasi visual display, harga kompetitif, dan adopsi teknologi digital agar mampu bersaing dengan pemain besar.
Analisis SWOT / Matriks TOWS	SO: Promosi digital & kemitraan klinik WO: Digitalisasi & pelatihan SDM ST: Penambahan layanan unggulan WT: Perbaikan fasilitas & manajemen stok	Strategi yang dihasilkan mencakup: A1 (renovasi dan penataan display), A2 (digitalisasi manajemen), A3 (promosi aktif), A4 (layanan antar obat). Strategi-strategi ini bersifat integratif untuk mengoptimalkan kekuatan dan merespons tantangan.
Grand Strategy Matrix	Masuk Kuadran II: posisi kompetitif kuat, pasar tumbuh cepat	Strategi utama: penetrasi pasar melalui promosi dan layanan unggulan, pengembangan produk baru (suplemen/herbal), dan ekspansi cabang di wilayah Jayapura yang lain.
Alternatif Strategi	Empat strategi utama: A1 (Renovasi), A2 (Digitalisasi), A3 (Promosi aktif), A4 (Layanan antar obat)	Masing-masing strategi diarahkan untuk memperkuat fondasi layanan (A1), meningkatkan efisiensi internal (A2), menjangkau pasar baru (A3), dan meningkatkan aksesibilitas pelanggan (A4). Strategi dapat dijalankan paralel bertahap.
Analisa Keputusan QSPM (GMS)	TAS A2: 2.71 TAS A1: 3.02	Prioritas strategi: A1 (renovasi & penataan ulang display) karena dampaknya langsung terhadap pengalaman pelanggan dan citra apotek. Disusul oleh A2 (digitalisasi manajemen apotek) sebagai investasi efisiensi jangka panjang.

Perumusan Strategi Bisnis Apotek Dhiyah Farma

. Pada penelitian ini, strategi bisnis untuk Apotek Dhiyah Farma dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT, matriks TOWS, matriks IFE-EFE, Competitive Profile Matrix (CPM), Grand Strategy Matrix, serta analisis kuantitatif melalui Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Strategi Jangka Pendek 1 tahun

No	Strategi Utama	Sasaran Strategi	Action Plan	Indikator Kinerja (KPI)
1.	Penataan ulang area display produk	Meningkatkan kenyamanan dan kemudahan pelanggan	- Desain ulang tata letak etalase - Penempatan produk prioritas dan promosi	- Waktu layanan < 5 menit
2.	Renovasi ringan dan pemasangan papan nama modern	Meningkatkan citra visual dan profesionalitas apotek	- Pengecatan ulang ruangan - Ganti papan nama dengan desain modern & lampu LED	- Kunjungan pelanggan meningkat 10 %
3.	Digitalisasi awal sistem pencatatan transaksi dan stok	Meningkatkan efisiensi dan akurasi operasional	- Instalasi aplikasi stok & kasir - Pelatihan staf penggunaan aplikasi sederhana	- Kesalahan pencatatan < 5% - Waktu stok opname < 2 jam
4.	Promosi melalui media sosial	Menjangkau pelanggan lebih luas & meningkatkan loyalitas	- Buat akun IG/FB resmi apotek - Posting rutin (promo, tips kesehatan, testimoni)	- Jumlah follower naik > 100 - Peningkatan repeat order
5.	Survei kepuasan pelanggan	Mendapatkan masukan untuk peningkatan layanan	- Sebar form survey secara langsung/online - Rekap dan evaluasi hasil tiap bulan	- Tingkat kepuasan > 80% - Feedback ditindaklanjuti

Strategi Jangka Panjang 2 – 5 tahun

No	Strategi Utama	Strategi Sasaran	Action Plan	Indikator Kinerja (KPI)
1.	Pengembangan cabang baru	Memperluas jangkauan pasar di wilayah Kota Jayapura	- Survei wilayah potensial (Jayapura Utara/Abepura) - Rencana bisnis cabang - Pengurusan izin dan rekrutmen staf	- Cabang baru dibuka dalam 3 tahun - ROI $\geq$ 15% tahun kedua
2.	Integrasi sistem manajemen apotek berbasis ERP	Meningkatkan efisiensi dan kontrol data secara real-time	- Kaji vendor ERP (berbasis cloud) - Implementasi sistem modul per modul - Pelatihan staf dan supervisi implementasi	- Sistem berjalan 100% setelah tahun ke-2 - Penurunan biaya operasional $\geq$ 10%
3.	Diversifikasi produk dan layanan	Menambah value proposition dan menarik segmen pasar baru	- Tambahkan produk herbal, alat kesehatan, dan suplemen	- Kategori produk bertambah $\geq$ 3 - Kenaikan omzet produk non-obat $\geq$ 20%
4.	Sertifikasi dan akreditasi apotek	Meningkatkan kredibilitas dan kelayakan bermitra dengan instansi besar	- Audit internal kesiapan akreditasi - Pemenuhan standar pelayanan	- Sertifikasi mutu tercapai di tahun ke-4
5.	Pengembangan SDM berkelanjutan	Meningkatkan kompetensi dan retensi tenaga kerja	- Program pelatihan tahunan	- Peningkatan kepuasan kerja staf

IV. SIMPULAN

Berdasarkan analisis internal-eksternal, Apotek Dhiyah Farma memiliki posisi kompetitif solid untuk berkembang, dengan skor IFE 2.86 (kekuatan: lokasi strategis di Waena, harga generik bersaing, pelayanan ramah, kolaborasi dokter rekanan) dan EFE 3.05 (peluang: pertumbuhan penduduk Jayapura, kebutuhan farmasi meningkat, kemajuan teknologi kesehatan). Analisis SWOT dan QSPM merekomendasikan strategi prioritas agresif (SO): penguatan kolaborasi klinik/dokter dan digitalisasi (e-prescription, antar obat via aplikasi) dengan skor tertinggi; diversifikasi (WO): promosi media sosial dan renovasi infrastruktur; serta turnaround (WT): optimalisasi stok, kurangi ketergantungan supplier, dan mitigasi kompetitor (Kimia Farma, K-24). Strategi ini meningkatkan basis pelanggan, loyalitas, citra modern, efisiensi operasional, dan daya saing, membuka peluang ekspansi. Kesimpulan: Apotek Dhiyah Farma berpotensi tumbuh melalui integrasi kekuatan internal-peluang eksternal, fokus pada digitalisasi, kolaborasi, dan modernisasi manajemen-pelayanan.

V. REFERENSI

- AC A. Manajemen Strategis. pertama. Makassar: Nas Media Pustaka; 2020.
- Ali, M. (2019). Analisis SWOT Dalam Merumuskan/Strategi Pemasaran Pada Grand Celinon Hotel di Makassar.
- Anggito A, Setiawan J. Metode Penelitian Kualitatif. Pertama. Lestria deffi, editor. Sukabumi: CV Jejak; 2018. 268 hal.
- Badrianto Y, Wahyunita S, Sumarsih, dkk. Manajemen Strategi. pertama. Hartini, editor. Bandung: Media Sains Indonesia; 2021. 240 hal.
- Dirgantoro C. Manajemen Strategik : Konsep, Kasus, dan Implementasi. Jakarta: PT. Grasindo; 2001.
- Febrianti, Oei Venny., Marcellia Susan. 2014. Usulan ALternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). E-Journal Graduate Unpar. Volume 1 (1):1-12.
- Fradinata E. Strategi Perusahaan. Pertama. Kesuma zumila marli, Asadini P, editor. Aceh: Syiah Kuala University Press; 2021. 240 hal.
- Fred RD. Manajemen Strategi Konsep. 12 ed. Jakarta: PT. Salemba Empat; 2011.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hariastuti, N. L. P. (2022). Analisis SWOT. In Manajemen Strategis: Keunggulan Bersaing dalam Organisasi. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Kurniawan, D. A., & Abidin, M. Z. (2019). Strategi Pengembangan Wisata Kampoeng Durian Desa Ngrogung Kecamatan Ngebel Ponorogo melalui Analisis Matrik IFAS dan EFAS. Al Tijarah, 5(2), 93–103.
- M. Afif Salim, Agus B Siswanto. 2019. Analisis SWOT Dengan Metode Kuesioner. 1st ed. ed. CV. Pilar Nusantara. Semarang.
- Menteri Kesehatan RI. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 72 Tahun 2016 Tentang Standar Pelayanan Kefarmasian Di Rumah Sakit [Internet]. 2016 p. 1–63.
- Menteri Kesehatan RI. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2016 Tentang Fasilitas Pelayanan Kesehatan. 2016 p. 1–16.
- Paulus ardianus laurens, Hermanto YB. Manajemen Strategi (Tinjauan, Perumusan dan Penerapan Strategi). Setyowati C ern., editor. Yogyakarta: PT. Kanisius; 2022.
- Rachmat Z, Harto B, Fauzan R, Dkk. Manajemen Pemasaran Perusahaan. Pertama. Sari DiP, editor. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi; 2022.
- Raharjo, R. I. (2018). Strategi Pemasaran Melalui Analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Pada Usaha Penyewaan Lapangan Futsal di Scudetto Futsal Banyuwangi.
- Rangkuti F. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Empat Bel. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama; 2006. 200 hal.
- Sampurno. Manajemen Pemasaran Farmasi. ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press; 2017. 450 hal.
- Sapitri R. Analisis Strategi Bersaing Industri Bisnis Farmasi/Apotek di Kota Pekanbaru. JOM FISIP. 2016;3(2):1–9.
- Sugiyono, 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: ALFABETA.

- Suparman A. Implementasi Kebijakan Program Pelayanan Kesehatan Dalam Rangka Menurunkan Aki Dan Akb Di Puskesmas Sukaraja Kabupaten Sukabumi (Studi Empiris pada Puskesmas Sukaraja Kabupaten Sukabumi). Jurnal MODERAT. 2020;6(4):868–91.
- Syah, T. Y. R. (2023). Strategy Analysis and Choices. In Manajemen Strategis. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Ulfah IM. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Kefarmasian Di Apotek AA Kecamatan Cicalengka Kabupaten Bandung [Skripsi]. [Bandung]: Universitas Al-Ghifari; 2021.
- Yam jim hoy. Manajemen Strategi. kedua. Muhammad A, Rizaldi S, editor. Makassar: Nas Media Pustaka; 2020. 223 hal.
- Yudhanto, Y. (2018). Information Technology Business Start-up. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Zevi, I. (2018). 'Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Produk Pada PT Proderma Sukses Mandiri'. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.