

STRATEGI BISNIS APOTEK X MENGGUNAKAN STRATEGI CANVAS BUSINESS MODEL (CBM)

NOVIAR ANTONI 1^{1*}, SAHAT SARAGI 2¹, INDAH MASTI 3²

¹Fakultas Farmasi Universitas Pancasila Serengseng Sawah Jakarta Selatan 12630, ²Fakultas Farmasi Universitas Pancasila Serengseng Sawah Jakarta Selatan 12630, ³Fakultas Ekonomi dan bisnis Universitas Pancasila Serengseng Sawah Jakarta Selatan 12630
Korespondensi: noviarantoni88@gmail.com

ABSTRAK

Bisnis kefarmasian mengalami perubahan signifikan akibat perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0 dan perubahan kebijakan di bidang kesehatan. Pandemi Covid-19 menambah tantangan baru dalam penerapan strategi bisnis Farmasi Apotek X Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan Apotek X Bekasi dan mengembangkan strategi baru dengan pendekatan Canvas Business Model (CBM). Metode yang digunakan adalah metode eksploratif, analisis deskriptif kuantitatif menggunakan 9 elemen dari CBM. Responden penelitian berjumlah 101 orang terdiri dari pelanggan Apotek X dan masyarakat sekitar Apotek X. Pengumpulan data menggunakan survei dan wawancara. Analisis data menggunakan SWOT analisis dengan pemetaan 9 elemen CBM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 9 komponen CBM dapat dikembangkan yaitu *customer relationships*, *Value propositions*, *revenue streams*, *cost structure*, *customer segments*, *key resources*, *key activities* dan *key partners*. terutama tiga komponen utama *Value Propositions*, *Key Resources* dan *Customer Segments*. Strategi utama Apotek X jangka panjang adalah: Menerapkan kerjasama B2B dengan instansi, menyiapkan tenaga marketing yang handal dan mengedepankan reputasi Apotek X, Promosi masif melalui media sosial termasuk pelayanan *home care* dengan tenaga terlatih, Menyiapkan tim khusus pelayanan online baik dengan *video call* maupun *whatsapp call*. Membuat segmentasi pelanggan, untuk menjadi *market leader* dari apotek pesaing.

Kata kunci: *Canvas Business Model*, Farmasi Komunitas, Strategi Bisnis

ABSTRACT

The pharmaceutical business underwent significant changes due to technological developments in the era of the industrial revolution 4.0 and policy changes in the health sector. The Covid 19 pandemic adds new challenges in implementing pharmaceutical business strategies Apotek X Bekasi. This research aims to analyze the business strategy implemented by Apotek X Bekasi and develop a new strategy using the Canvas Business Model (CBM) [1] approach. The method used is the explorative method, a quantitative descriptive analysis using 9 elements from the CBM. There were 101 research respondents consisting of customers of the X Pharmacy and the community around the X Pharmacy. Data were collected using surveys and interviews. Data analysis used SWOT analysis with 9 CBM elements vulnerabilities. The results showed that 9 CBM components could be developed, namely customer relationships, value propositions, revenue streams, cost structure, customer segments, key resources, key activities, and key partners. especially the three main components of Value Propositions, Key Resources, and Customer Segments. The long-term strategies for Pharmacy X are: Implementing B2B work with agencies, preparing reliable marketing personnel and maintaining the reputation of Pharmacy X, Massive promotions through social media including home care services with professional trained, recovery of a special team for online services both by video call and whatsapp calling. Creating customer segmentation, to become a market leader.

Keywords: CANVAS BUSINESS MODEL, Business Strategic, Community Pharmacy

PENDAHULUAN

Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) berlaku pada tanggal 1 Januari 2014 oleh Badan penyelenggara Jaminan sosial (BPJS), fungsi apotek mengalami perubahan, baik sebagai unit usaha maupun sebagai praktik kefarmasian. Pengaruh perkembangan teknologi dan munculnya pandemi di tahun 2019-2021, serta bertambahnya usia harapan hidup mengubah lanskap bisnis farmasi di apotik.

Apotek X adalah apotek mandiri yang berada di area Pondok Gede Kota Bekasi, didirikan pada April 2005 oleh seorang apoteker, didukung oleh Tenaga Teknis Kefarmasian (TTK). Selama 4 tahun terakhir, kinerja Apotek X cukup baik walau situasi lingkungan bisnis yang semakin sulit khususnya di bidang ritel. Tidak seperti apotek lainnya yang mengalami pertumbuhan negatif bahkan tidak operasional. Penyebabnya Pelanggan berubah menjadi peserta BPJS (asuransi), pembelian obat menggunakan aplikasi (HaloDoc, KlikDokter di masa pandemi Covid-19).

Berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota Bekasi tahun 2016[1] terdapat 503 apotek di kota Bekasi. Di tahun 2019 sesuai data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia jumlah Apotek di Kota Bekasi turun menjadi 457, artinya ada penurunan jumlah apotek sebanyak 46 Outlet. Khusus di Kecamatan Pondok Gede antara tahun 2020-2021 terdapat 7 apotek yang tutup. Namun Apotek X sendiri tetap bertahan dan mampu menjalankan operasional dengan baik.

Pertumbuhan penjualan 2019 naik 9,7% dibandingkan tahun 2018, kemudian 2020 naik menjadi 13,95% dibandingkan tahun 2019. Pencapaian pertumbuhan 2019 dan 2020 tentu dipengaruhi oleh pandemi covid-19, dan diperkirakan pertumbuhan penjualan 2021 akan sama dengan tahun 2020 karena masih masa pandemi. Pada tahun 2021 hingga bulan Oktober rata-rata transaksi Apotek X adalah 480 lembar resep per bulan. Artinya ada transaksi rata-rata 19 lembar resep per hari.

Penduduk kota Bekasi yang didominasi kelompok milenial dimana sangat familier dengan teknologi informasi. Data dari BPS (2021) menunjukkan bahwa dari 2,54 juta jiwa penduduk Bekasi, 77% merupakan generasi yang akrab dengan teknologi (gen X, gen Milenial dan gen Z) dan ini menjadi peluang besar bagi Apotek X untuk mengembangkan bisnisnya.

Strategi bisnis yang baik adalah strategi yang dirancang dan memberikan peta jalan yang jelas, terdiri dari seperangkat aturan panduan dengan menentukan tindakan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan untuk mencapai tujuan. dari berbagai strategi bisnis yang ada, salah satunya adalah Canvas Business Model (CBM). 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 di terapkan [2].

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perubahan gaya berbisnis di apotek dapat memenuhi kebutuhan pasar secara profesional. Penelitian Abdurahman Adi Suka (2012)[3]. Faktor teknologi menjadi salah satu hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan strategi bisnis. Data Hootsuite (Januari 2021) [4] Waktu Harian yang dihabiskan di Media, rata-rata orang Indonesia menggunakan Internet selama 8 jam 52 menit per hari; menggunakan media sosial selama 3 jam 14 menit per hari; dan nonton TV, Siaran Streaming selama 2 jam 50 menit per hari. Artinya, terdapat peluang yang sangat besar bagi para pengelola usaha untuk menjangkau pasar dengan menggunakan teknologi.

Strategi Apotek X tidak spesifik pada model bisnis yang sudah ada, namun unggul di Pelayanan Cepat, Tepat dan Harga Pas (CTHP) dengan menganalisis strategi bisnis Apotek X yang diterapkan selama ini dan merumuskan strategi utama sebagai strategi bisnis baru dengan menggunakan CBM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode eksploratif dan analisis deskriptif dengan menggunakan sembilan unsur CBM, yaitu *customer relationships*, *Value propositions*, *revenue streams*, *cost structure*, *customer segments*, *key resources*, *Channels*, *key activities* dan *key partners* serta menggunakan data primer dan sekunder.

Data primer diperoleh dari wawancara kepada Apoteker penanggung jawab (APJ), pemilik, supervisor karyawan, Staf Teknis Kefarmasian (TTK) shift pagi dan sore, pelanggan dan non pelanggan Apotek X. Data primer juga diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada 101 responden. (pelanggan dan calon pelanggan). Kriteria inklusi adalah mampu berbahasa Indonesia dengan baik,

berdomisili di wilayah Pondok Gede, berusia 18-60 tahun, pelanggan atau calon pelanggan, Apotek X dan apotek pesaing di sekitar Pondok Gede.

Data sekunder diperoleh dari studi literatur dan sumber laporan Apotek X. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Pengumpulan datanya menggunakan wawancara mendalam dan teknik validasi ahli [6].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT setelah data ditabulasi [5]. Dari hasil wawancara dengan Apoteker, supervisor karyawan, petugas Staf Teknis Farmasi (TTK) pada pagi dan sore hari, pelanggan dan non pelanggan Apotek X, strategi bisnis yang telah diterapkan di Apotek X Bekasi, jika dilihat dari 9 elemen CBM adalah sebagai berikut:

A. Model Bisnis yang Ada Apotek X

1. *Customer Relationship* : telah menjelaskan product knowledge masing-masing obat dengan baik, serta melayani penjualan dan layanan konsultasi online, whats up, video.

2. *Value Proposition* : melengkapi stok obat, menginformasikan ketersediaan obat di apotek, sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan mempercepat layanan dengan menambah karyawan untuk layanan online

3. *Channel* : apotek belum menjangkau pelanggan secara luas, belum adanya data konsumen secara detail.

4. *Revenue Stream* : divisi penjualan online, promosi, produk obat baru, penjualan alat kesehatan, jamu dan kosmetik.

5. *Cost Structure* : fokus pada harga agar barang bergerak cepat guna memenuhi kebutuhan pelanggan dari berbagai lapisan masyarakat. Membuat divisi baru khusus untuk pelayanan online, promosi, penambahan item di apotek seperti perbekalan kesehatan, produk jamu, kosmetik.

6. *Customer Segmentation* : belum fokus pada pengelompokan umur, sasaran obat yang dibeli pelanggan, obat generik, bermerek.

7. *Key Resources*: aspek intelektual dimana tenaga teknis farmasi harus mampu menjelaskan pengetahuan produk dan berkomunikasi baik dengan pelanggan sedangkan aspek SDM, dengan adanya pelayanan di bidang farmasi harus ada sikap tegas dari apoteker dan TTK.

pendidikan minimal SMA. Sedangkan yang menjadi kriteria eksklusi adalah bukan pegawai
8. *Key Activities* : memberikan informasi dan edukasi obat, cara penggunaan, dosis, membantu pelanggan membandingkan harga obat sesuai kebutuhan. Termasuk pelanggan yang melakukan tes tekanan darah, tes kolesterol, tes gula darah. Apotek X telah melakukan program sosial di rumah ibadah.

9. *Key Partnership* : hubungan baik dengan Distributor dan ekspedisi, sering menghadiri pertemuan zoom dengan distributor dan produsen farmasi. Kemudian menjaga hubungan baik, pembayaran sebelum jatuh tempo kepada PBF/Distributor.

b. Analisis Strategi Bisnis Apotek X Bekasi Menggunakan 9 Elemen CBM strategi bisnis jangka panjang. Hasil survei dengan model skala Likers. Responden berjumlah 101 orang, perempuan 75 orang (74,3%), sisanya laki-laki. Tingkat pendidikan tinggi, baik D3, D4, dan S1 sebanyak 62 orang (61,4%), tingkat SMA sebanyak 26 orang (25,7%), dan S2 sebanyak 10 orang (9,9%), dan lainnya sebanyak 3 orang. Dalam hal ketenagakerjaan, pekerja swasta 53 orang (52,5%) dan 43 orang (43,6%) terdiri dari ASN dan pekerjaan sektor nonformal lainnya. Kategori usia menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan dan calon pelanggan sudah cukup dewasa yaitu berusia lebih dari atau sama dengan 24 tahun. Hanya 4 responden yang berusia antara 18 hingga 23 tahun. Artinya sebagian besar responden sudah mampu mengambil keputusan sendiri untuk memilih apotek yang diinginkan.

Uji validitas data survei menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *customer segmen, value proposition, channel, revenue stream, key resources, customer relationship, key activities, key partnership* mempunyai nilai validitas yang baik, hal ini terlihat dari nilai p value Pearson. uji korelasi yang nilainya kurang dari 0,05.

Nilai korelasi atau validitas terendah sebesar 0,564 hingga nilai korelasi atau validitas tertinggi sebesar 0,902. Untuk uji reliabilitas hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel mempunyai nilai reliabilitas yang baik, hal ini terlihat dari jika jawaban seseorang terhadap suatu pertanyaan konsisten atau stabil sepanjang waktu [7]. Pengambilan keputusan untuk pengujian reliabilitas, yaitu suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach's Alpha*

diatas 0,6 [9] . Hasil pengujian menunjukkan reliabilitas yang baik, hal ini terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,6, terendah pada struktur biaya sebesar 0,621 dan tertinggi pada *key resource* sebesar 0,928. Dengan hasil ini reliabilitas seluruh variabel sangat baik karena mencapai nilai 0,621 ke atas dan memenuhi standar.

seluruh variabel mempunyai nilai

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil yang sesuai dengan ketentuan standar yang ditetapkan, sehingga alat ukur atau angket dapat terus digunakan untuk analisis penelitian. Analisis data statistik terhadap 9 unsur CBM berdasarkan indikator, diperoleh perhitungan sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Reliabilitas Kuesioner

<i>Variable</i>	<i>Alpha Cronbach's</i>	Keterangan
<i>Customer Segmen</i>	0.855	<i>Reliabel</i>
<i>Value Proposition</i>	0.863	<i>Reliabel</i>
<i>Channel</i>	0.853	<i>Reliabel</i>
<i>Revenue Stream</i>	0.811	<i>Reliabel</i>
<i>Key Resources</i>	0.928	<i>Reliabel</i>
<i>Customer Relationship</i>	0.861	<i>Reliabel</i>
<i>Key Activities</i>	0.821	<i>Reliabel</i>
<i>Key Partnership</i>	0.862	<i>Reliabel</i>
<i>Cost Structure</i>	0.621	<i>Reliabel</i>

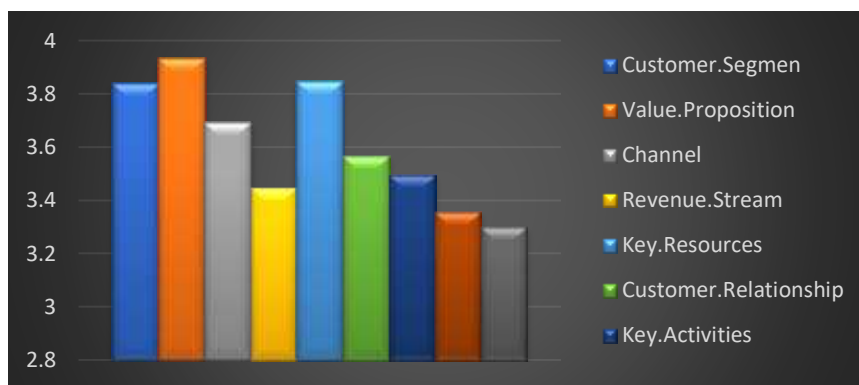
Tabel 2. Deskripsi Skor Jawaban Responden pada Elemen Kanvas Bisnis Model

Element CBM	N	Minimum	Maximum	Mean
<i>Customer Segment</i>	101	2.50	5.00	3.8378
<i>Value Proposition</i>	101	2.75	5.00	3.9306
<i>Channel</i>	101	1.83	5.00	3.6900
<i>Revenue Stream</i>	101	2.00	5.00	3.4471
<i>Key Resources</i>	101	2.29	5.00	3.8456
<i>Customer Relationship</i>	101	2.14	5.00	3.5672
<i>Key Activities</i>	101	1.67	5.00	3.4966
<i>Key Partnership</i>	101	1.83	5.00	3.3562
<i>Cost Structure</i>	101	1.83	5.00	3.3002

Sumber Hasil Pengolahan Data

Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan deskriptif menunjukkan bahwa seluruh elemen mempunyai rata-rata jawaban responden lebih dari 3. Rata-rata tertinggi terdapat pada elemen

value proposition dengan nilai sebesar 3,9306 kemudian elemen terendah adalah struktur biaya yaitu sebesar 3,3002. Gambaran lengkapnya ada pada grafik batang berikut:



Gambar 1 Deskripsi Elemen CBM Jawaban Kuesioner

Selain wawancara dan penyebaran kuesioner, penelitian ini juga menganalisis strategi bisnis dengan menggunakan metode SWOT [5]. Analisis SWOT menggambarkan aspek internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta aspek eksternal yang menjadi peluang dan ancaman. Untuk informan dalam penelitian disingkat F1 sampai dengan F5.

Dari segi kekuatan dan peluang, semakin tinggi nilainya maka semakin penting untuk dilakukan. Berbeda dengan kelemahan dan ancaman, semakin tinggi nilainya maka semakin menggambarkan masalah yang dihadapi atau menunjukkan kelemahan.

1) Faktor Internal – *Strengths*(Kekuatan)

Tabel 3 menunjukkan Analisa aspek Kekuatan yang perlu dioptimalkan
Table 3 SWOT Aspek *Strengths*(Kekuatan)

No	Indikator	F1	F2	F3	F4	F5	Total
1	Pelanggan kontak langsung dengan Manajemen sekaligus sebagai Apoteker pengganggu jawab apakah data tersimpan dengan baik	3	3	3	3	3	15
2	Reputasi Apotek telah diakui konsumen karena Cepat, Tepat, Harga Pas (CTHP), apakah diperlukan pelatihan secara periodik?	4	4	4	4	4	20
3	Relasi pelanggan terjalin dengan baik, apakah dilakukan <i>follow up</i> secara rutin ?	3	3	2	2	2	12
4	Tanggap terhadap keluhan konsumen, apakah semua keluhan dan solusinya di tersimpan baik dalam sistem?	4	4	4	4	4	20
Total		14	14	13	13	13	

Berdasarkan rata-rata skor pada aspek Kekuatan pada tabel 3 enunjukkan ada dua hal yang menjadi kekuatan pokok apotek X yaitu reputasi Apotek telah diakui konsumen karena Cepat, Tepat, Harga Pas (CTHP), pelatihan

secara periodik dan tanggap terhadap keluhan konsumen, keluhan dan solusinya tersimpan baik dalam sistem.

2) Faktor Internal - *Weaknesses* (Kelemahan)

Tabel 4 menunjukkan Analisa aspek Kelemahan yang dapat ditingkatkan menjadi Kekuatan
Table 4. SWOT Aspek Kelemahan

No	Indikator	F1	F2	F3	F4	F5	Total
1	Penjualan Online terbatas pada produk OTC tanpa di <i>back up</i> dengan sistem, apakah siap di ubah <i>online</i> penuh ?	4	4	4	4	4	20
2	Penyelenggaraan Sistem Elektronik Farmasi (PSEF) apakah di perlukan dengan bekerja sama dengan pihak lain?	4	4	3	3	3	17
3	Belum ada pelayanan institusi seperti JKN - BPJS, dan perusahaan swasta, apakah ini perlu ?	1	1	4	4	4	14
4	Belum adanya pengelompokan pelayanan konsumen, misalnya generasi <i>Baby Boomer, X, Milenial, Z.</i>	2	2	4	4	4	16
5	Karena belum adanya sistem yang mendukung Kinerja Apotek, apakah keberadaan sistem dapat membantu	4	4	4	4	4	20
6	<i>Follow up</i> terhadap pelanggan belum masif pelayanan <i>Home care</i> , kontak rutin pelanggan, menjadi prioritas untuk di adakan.	3	3	4	4	4	18
7	Apakah dalam waktu dekat apotek akan bekerja sama dengan institusi Ojek <i>onlinel</i> secara tertulis agar semua pelayanan tercatat ?	4	4	4	4	4	20
	Total	22	22	27	27	27	

Berdasarkan rata-rata skor pada aspek kelemahan pada Tabel 4 menunjukkan ada tiga hal yang menjadi kelemahan utama apotek X yaitu 1. Penjualan online terbatas pada produk OTC tanpa di backup dengan sistem, 2. Perubahan online penuh, 3. Sistem yang mendukung kinerja Apotek, keberadaan sistem

dapat membantu dan apotek akan bekerja sama dengan institusi Ojol secara tertulis agar semua pelayanan tercatat. Tiga kelemahan ini yang akan menjadi dasar penentuan strategi apotek ke depan.

3) Faktor Eksternal - *Opportunities* (Peluang)

Tabel 5 menunjukkan Analisa aspek Peluang dalam meningkatkan Pelayanan yang Prima
Tabel 5. SWOT Aspek Peluang

No	Indikator	F1	F2	F3	F4	F5	Total
1	Kondisi pandemi yang berdampak pada pelayanan yang berbasis online apakah perlu membuka pelayanan institusi seperti JKN – BPJS & Instansi swasta?	4	4	4	4	4	20
2	Pelayanan Home care menjalin Hubungan dengan pelanggan karena pandemic bisa dilakukan melalui <i>video call</i> apakah ini bisa dilakukan ?	4	4	4	4	4	20
3	Apotek X berada di lokasi padat penduduk dengan 77% adalah generasi yang akrab dengan teknologi seberapa jauh persiapan pelayanan <i>online</i> berbasis sistem ?	3	3	2	2	2	12
4	Apotek X memerlukan pelayanan prima dengan Sumber daya yang terlatih apakah pelatihan pelayanan untuk karyawan sudah masuk dalam rencana anggaran ?	4	4	4	4	4	20

5	Untuk memperkenalkan Apotek X lebih luas yang tinggi, apakah ada rencana melaksanakan bakti sosial serta pengobatan gratis di lingkungan apotek ?	4	4	4	4	4	20
	Total	19	19	18	18	18	

Berdasarkan rata-rata skor pada aspek peluang pada Tabel 5 menunjukkan ada empat hal yang menjadi dasar pengambilan keputusan strategi apotek X yaitu pelayanan institusi seperti JKN – BPJS & Instansi swasta, pelayanan *home care* menjalin Hubungan dengan pelanggan karena pandemi bisa dilakukan melalui *video call*.

pelayanan prima dengan sumber daya yang terlatih, memperkenalkan Apotek X secara luas dan rencana melaksanakan bakti sosial serta pengobatan gratis di lingkungan apotek.

4) Faktor Eksternal - *Threats* (Ancaman)

Tabel 6 menunjukkan Analisa aspek Ancaman dengan adanya perkembangan teknologi
Tabel 6. SWOT Aspek Ancaman

No	Indikator	F1	F2	F3	F4	F5	Total
1	Apotek jaringan sangat agresif berdiri di lingkungan Pondok Gede, dengan melayani sistem online, apakah apotek X sudah mengantisipasi hal ini?	4	4	3	3	3	17
2	PSEF sudah beroperasi dengan melayani resep <i>online</i> , apakah Apotek X sudah mengantisipasi hal tersebut?	3	3	2	2	2	12
3	Kehadiran apotek jaringan dengan memberikan harga Murah ke pelanggan apakah Apotek X sudah siap menghadapinya ?	4	4	2	2	2	14
4	Perubahan perilaku konsumen selama pandemi dari pembelian <i>offline</i> ke <i>Online</i> apakah sudah di antisipasi dengan baik?	3	3	2	2	2	12
	Total	14	14	9	9	9	
	Grand Total A+B+C+D	69	69	67	67	67	

Berdasarkan rata-rata skor pada aspek ancaman pada Tabel 6 menunjukkan ada 1 hal yang sangat mengancam Apotek X yaitu apotek jaringan sangat agresif berdiri di lingkungan Pondok Gede, dengan melayani sistem *online*. Aspek tersebut dapat mengatasi ancaman apotek jaringan tersebut.

B. Komponen CBM yang Dapat Dikembangkan di Apotek X

Dari hasil kompilasi jawaban hasil wawancara dengan internal manajemen, hasil kuesioner dengan pelanggan dan calon pelanggan. Asumsi yang digunakan strategi pengembangan berasal dari hasil wawancara yang belum dikembangkan dan nilai jawaban kuesioner dari nilai jawaban tertinggi dan terendah.

Dipilihnya dua hal ini menandakan sebagai bentuk strategi baru dan masih perlu dikembangkan. Berikut komponen yang dapat dikembangkan di Apotek X dari masing-masing komponen CBM:

1) *Customer Relationship*

- Melakukan komunikasi dengan pelanggan lama dan pelanggan baru menggunakan telepon Apotek X.
- Selalu *up date* informasi produk baru terkait manfaat, persamaan indikasi, harus mengikuti dan menginformasikan ke pelanggan.
- Menambah karyawan menjadi 10 orang, rencana kedepan 15 orang.

2) *Proposition Value*

- Menyamakan harga obat bebas dengan apotek lain.
- Membuat harga obat resep apotek X

- terjangkau oleh semua pihak
- c. Merenovasi bangunan lama apotek beserta fasilitasnya, apotek lebih luas dan nyaman.
 - d. Meningkatkan kecepatan pelayanan *online*
 - e. Menyiapkan sistem komputerisasi di apotek
 - f. Kastumisasi pelanggan dan *concern* terhadap kebutuhan konsumen.
 - g. Mengdepankan pelayanan cepat, tepat, harga pas (CTHP) dan harus dipisahkan customer *Red Ocean* dan *Blue Ocean*.
 - h. Penambahan karyawan, sistem komputerisasi, peningkatan pelayanan *online*, pelayanan yang berjalan cepat, agar tercapai kepuasan konsumen.
 - i. Apotek lebih banyak menjangkau konsumen dengan memperhatikan harga agar dengan cara order obat lebih banyak untuk mendapatkan *discount* lebih besar.
- 3) *Channel*
 - a. Bekerja sama dengan aplikasi lain untuk sistem pemesanan obat.
 - b. Pemesanan obat apotek X melalui telepon dan *online*.
 - c. Penambahan obat terbaru melalui berbagai distributor.
 - 4) *Revenue Stream*
 - a. Membuat kartu pelanggan Apotek X
 - b. Penyediaan obat bebas yang sangat lengkap.
 - c. Menyediakan suplemen dan kosmetik bersamaan nanti dengan renovasi bangunan.
 - d. Meningkatkan pelayanan *online*.
 - e. Rencana kerja sama dengan dokter, bidan, perawat, sejawat apoteker.
 - 5) *Cost Structure*
 - a. Melengkapi dan mempercepat hasil test cepat seperti gula darah, asam urat, tensi darah dengan harga lebih terjangkau agar dapat menarik pelanggan lebih banyak.
 - b. Memperlengkap jumlah & jenis obat yang tersedia di Apotek X.
 - c. Melakukan penyesuaian harga sesuai kondisi up date harga berbagai *distributor*.
 - 6) *Customer Segmentation*
 - a. Melengkapi produk kosmetik di apotek X
 - b. Melengkapi obat apotek X yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan semua usia
 - 7) *Key Resources*
 - a. Meningkatkan kenyamanan pelanggan di Apotek melalui pelayanan cepat dan akurat
 - b. Meningkatkan pengelolaan keuangan di Apotek X *brainstorming* dari apotek lain.
 - c. Memperhatikan kesejahteraan karyawan, memberikan bonus pertiga bulan dan per tahun, mendapat bonus kalau tidak cuti, memberikan penghargaan.
 - 8) *Key Activities*
 - a. Apoteker melakukan konseling ke rumah pelanggan memberikan konseling obat
 - b. Mengadakan *home pharmacy care* ke pelanggan Apotek X pelanggan usia lanjut, pasien komorbid dengan mendatangi ke rumah pelanggan untuk cek gula darah, tensi dan kolesterol.
 - 9) *Key Partnership*
 - a. Bekerja sama dengan aplikasi dalam pembelian online.
 - b. Bekerja sama dengan Dinkes mengadakan sosialisasi pencegahan TBC/ penyakit menular.
- C. Komponen CBM yang Dominan sebagai Strategi Utama Apotek X Jangka Panjang
Strategi utama yang harus dilakukan untuk bisnis *Long Term* adalah berdasarkan hasil SWOT dengan jawaban tertinggi, *matriks TOWS* kemudian dianalisis CSF (*Critical Success Factor*) [10].
Berdasarkan hasil analisis SWOT diperoleh beberapa langkah yang dapat digunakan untuk menentukan TOWS dan lima strategi Porter adalah Pendatang Baru, Kekuatan Tawar Menawar Pemasok, Kekuatan Tawar Menawar Pembeli, Produk Pengganti, Persaingan di dalam Industri [11][12].

Table 7 Strategi TOWS antara Aspek Kekuatan, Kelemahan dan Peluang

<p>Internal Factors (IFAS)</p> <p>Eksternal Factors (EFAS)</p>	<p>Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi Apotek telah diakui konsumen karena Cepat, Tepat, Harga, Pas (CTHP), 2. Pelatihan secara periodik dan tanggap terhadap keluhan konsumen, keluhan dan solusinya tersimpan baik dalam sistem 	<p>Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan <i>online</i> terbatas pada produk OTC tanpa di back up dengan sistem, perubahan <i>online</i> penuh, sistem yang mendukung kinerja Apotek 2. Keberadaan sistem dapat membantu 3. Apotek akan bekerja sama dengan institusi Ojol secara tertulis agar semua pelayanan tercatat. Tiga kelemahan ini yang akan menjadi dasar penentuan strategi apotek ke depan
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan institusi seperti JKN – BPJS & Instansi swasta 2. Pelayanan <i>home care</i> 3. Menjalin Hubungan dengan pelanggan karena pandemi bisa dilakukan melalui <i>video call</i> 4. Pelayanan prima dengan sumber daya yang terlatih yang sudah masuk dalam rencana anggaran 5. Memperkenalkan Apotek X lebih luas 6. Rencana melaksanakan bakti sosial, pengobatan gratis di lingkungan apotek. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan kerjasama B2B dengan instansi dengan mengirim tenaga marketing yang handal dan mengedepankan reputasi apotek X (O1, S1, S2) 2. Menyebarkan brosur atau promosi melalui media sosial bahwa apotek X dapat melayani <i>home care</i> dengan tenaga terlatih (O2, S2) 3. Menyiapkan team khusus pelayanan online baik dengan video call maupun <i>what's up call</i> (O3, S2) 4. Membuat rencana anggaran pelatihan pelayanan prima (S4, O2) 5. Menyebarkan brosur atau promosi melalui media sosial secara massif (S5, O1) 6. Membuat Kerjasama B2B untuk bakti sosial apotek X pada bulan khusus (S6, O1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi pada IT untuk penjualan online (O5, W1-3) 2. Perencanaan team khusus IT (O3, O5 dan W1- 3) 3. Kerjasama dengan startup ojol dalam bentuk tandatangan kontrak (O3, O5, W3) 4. Membuat kerjasama instansi dengan pelayanan online (O1, W1) 5. Membuat database pelanggan berdasarkan usia, wilayah, intensitas kedatangan, jenis penyakit (O2, W1, W2) 6. Membuat database khusus generasi X dan Z untuk dilakukan pendekatan belanja online (O2, W1, W2)

Tabel 8 Analisa Gabungan TOWS

Tabel 8. Strategi TOWS antara Aspek Kekuatan Kelemahan dengan Ancaman

<p>Internal Factors (IFAS)</p> <p>Eksternal Factors (EFAS)</p>	<p>Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi Apotek telah diakui konsumen karena Cepat, Tepat, Harga Pas (CTHP), 2. Pelatihan secara periodic dan tanggap terhadap keluhan konsumen, keluhan dan solusinya tersimpan baik dalam sistem 	<p>Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penjualan <i>Online</i> terbatas pada produk OTC tanpa di back up dengan sistem, perubahan <i>online</i> penuh, sistem yang mendukung kinerja Apotek 2. Keberadaan sistem dapat membantu 3. Apotek akan bekerja sama dengan institusi Ojol secara tertulis agar semua pelayanan tercatat. Tiga kelemahan ini yang akan menjadi dasar penentuan strategi apotek ke depan
<p>Threats Apotek jaringan sangat agresif berdiri di lingkungan Pondok Gede, dengan melayani sistem <i>online</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat tagline iklan khusus menonjolkan kelebihan apotek (T1, S1) 2. Meningkatkan pelayanan prima pada semua pegawai yang ada (T1, S2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investasi dengan <i>holding</i> apotek untuk IT (T1, W1) 2. Membuat jaringan toko <i>online</i>, untuk menjadi <i>market leader</i> dari apotek pesaing (T1, W1, 2)

SIMPULAN

Simpulan penelitian sesuai permasalahan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Strategi yang di jalankan Apotek X pada saat penelitian di lakukan, Menggunakan sistem manual, apoteker melayani pelanggan secara langsung, pelayanan online mengandalkan smartphone, minimnya data base pelanggan, pelayanan mengutamakan CTHP. Apoteker membina hubungan baik dengan distributor, tenaga kesehatan, pelanggan, belum merambah ke institusi seperti BPJS dan mitra usaha lainnya. Belum fokus pada segmentasi pelanggan.

2. Komponen-komponen CBM yang dapat dikembangkan di Apotek X adalah, memupuk hubungan baik dengan pelanggan, pemutakhiran data informasi obat baru, *Review Layanan CTHP*. Melakukan kerjasama dengan aplikasi lain, menambah rangkaian produk obat, suplemen, kosmetik, hubungan baik dengan Distributor,. Kerjasama dengan dokter, bidan, perawat, sejawat apoteker di Lingkungan Bekasi. Layanan pendukung seperti tes gula darah, tensi dengan harga terjangkau. Memenuhi kebutuhan obat untuk semua usia pelanggan.

3. Komponen CBM yang dominan menjadi strategi utama Apotek X ke depan menerapkan kolaborasi B2B dengan instansi, Promosi besar-besaran melalui media sosial, termasuk layanan *home care* dengan tenaga terlatih. Investasi IT untuk penjualan *online*.

Kerjasama dengan *startup online* dan agensi di bidang layanan *online*. tenaga pemasaran yang handal dan mengutamakan reputasi Apotek X. Menyiapkan tim khusus untuk pelayanan *online*. Menciptakan segmentasi pelanggan dengan membuat jaringan *online*, untuk menjadi *market leader*.

UCAPAN TERIMA KASIH

apt. Eskhol Ferdinand Pasaribu, Ssi, MM sebagai *owner* Apotek X.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] BPS Kota Bekasi. 2021. Kota Bekasi Dalam Angka Jumlah Penduduk. BPS Kota Bekasi.
- [2] Osterwalder and Pigneur. 2010. Business model generation a hand book for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey John Wiley and Sons.14-16,44.

- [3] Abdurrahman, Adi Sukma.2012. Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keputusan Pembelian Melalui Social Networking Websites Fakultas Ekonomi Universitas Guna Darma Jakarta.
- [4] Research of Daily Time Spend On Media, hootsuite data's. 2021. <https://www.hootsuite.com/id/> accessed on Saturday 27 November 2021 time .8.08.
- [5] Rangkuti, F. 1998. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia.
- [6] Meyer & Booker 2019. Eliciting and Analyzing Expert Judgement: A Practical-Guide. DOI:10.1137/1.9780898718485, Los Alamos National Laboratory.
- [7] Ghazali, Imam.2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi 4). Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [8] Nunnally, Bernstein, I.H. 1994. Psychometric Theory, Edisi ke 3. New York McGraw Hill.
- [9] Solimun, 2002. Struktural Equation Modeling, Lisrel & Amos, Universitas Brawijaya, Malang.
- [10] 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, vol.26(5):398-419.
- [11] M. E. Porter.1992 Keunggulan Bersaing: menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul: Penerbit Erlangga..
- [12] Chesbrough, H. W., and Appleyard, M. M.2007. Open Innovation and Strategy , California. Management Review (50:1) : 57-76.