

## **Analisis Strategi Bisnis Menggunakan SWOT dan KPI Trend Penjualan Pada Apotek Metro**

**Galih Rashif Husaini<sup>1\*</sup>, Muharman Lubis<sup>2</sup>, Oktariani Nurul Pratiwi<sup>3</sup>**

Sistem Informasi, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia

\*e-mail *Corresponding Author*: galihrashif@student.telkomuniversity.ac.id

### **Abstract**

*In recent years, the national pharmaceutical industry has been a good opportunity for the pharmacy business in Indonesia. It is necessary to understand the internal business and external factors to gain a competitive advantage. This research was conducted at Apotek Metro using a descriptive quantitative approach and conducting observations, interviews, and literature studies regarding the SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat) analysis method and KPI (Key Performance Indicator) sales trends. The SWOT analysis results concluded that the strategy used for the development business focuses on an aggressive strategy in quadrant I. These results are reinforced by KPI analysis of sales trends using the Least Square method, which states that sales at Metro in the next four years are predicted to increase by 2.71%. Thus, to increase sales growth, a comprehensive strategy is needed such as increasing cooperation with doctors and health insurance, and increasing promotional through social media or flyers.*

**Keywords:** *Business strategy; SWOT; Key Performance Indicator; Least Square*

### **Abstrak**

Saat ini perkembangan industri farmasi nasional menjadi peluang besar bagi bisnis apotek di Indonesia. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam bisnis apotek diperlukan analisis bisnis baik dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Penelitian dilakukan di apotek Metro dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan melakukan observasi, wawancara, dan studi literatur metode analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) dan KPI (*Key Performance Indicator*) trend penjualan. Dari analisis SWOT disimpulkan bahwa strategi yang digunakan untuk pengembangan bisnis apotek Metro berfokus pada strategis agresif sesuai kuadran I. Hasil ini diperkuat analisis KPI trend penjualan menggunakan metode *Least Square*, yang menyatakan bahwa penjualan di apotek Metro empat tahun ke depan diprediksi dengan kenaikan 2,71%. Dengan demikian untuk menaikkan pertumbuhan penjualan diperlukan strategi komprehensif yaitu meningkatkan pelayanan terbaik, meningkatkan kerja sama dengan dokter dan asuransi kesehatan, dan meningkatkan strategi promosi melalui media sosial atau *flyer*.

**Kata kunci:** *Strategi bisnis; SWOT; Key Performance Indicator; Least Square*

### **1. Pendahuluan**

Saat ini, apotek sebagai tempat dilakukannya kegiatan kefarmasian, penyaluran sediaan farmasi, dan perbekalan kesehatan kepada masyarakat telah menjadi lahan bisnis yang menggiurkan. Hal ini mengingat kesehatan merupakan salah satu kebutuhan penting bagi masyarakat. Pada perkembangannya, pelayanan kefarmasian telah bergeser dari *drug oriented* menjadi *patient oriented* [1] sehingga kondisi ini menjadi peluang maupun tantangan bagi apotek agar dapat bersaing. Persaingan bisnis menuntut apotek untuk menetapkan arah tujuan bisnis agar target yang direncanakan tercapai dan perusahaan lebih unggul. Perencanaan suatu bisnis merupakan pembelajaran secara detail mengenai berbagai aktivitas organisasi atau perusahaan dan target pada masa depan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan bisnis yang baik merupakan alat yang penting untuk menjalankan bisnis yang efektif dan efisien [1][2]. Selain itu diperlukan analisis bisnis yang akurat, baik dari faktor internal dan eksternal, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam bisnis apotek. Upaya menaikkan daya saing ini dilakukan dengan cara menganalisis antara kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal apotek dengan peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal apotek. Analisis SWOT merupakan salah satu alat yang tepat untuk melakukan upaya

meningkatkan daya saing perusahaan menggunakan strategi bersaing yang tepat untuk memenangkan persaingan bisnis [2][3].

Apotek Metro merupakan salah satu apotek yang terletak di Bandung, Jawa Barat, yang menjalankan dua fungsi, yaitu sebagai tempat untuk memberikan layanan kesehatan, dan sekaligus sebagai tempat usaha yang menyediakan fasilitas lengkap termasuk ruang praktek dokter [2]. Untuk dapat menjalankan bisnis apotek ini perlu adanya pengelolaan perusahaan yang baik karena persaingan untuk mendapatkan konsumen semakin kompetitif. Apotek ini memiliki 2 orang asisten apoteker, 1 orang bagian administrasi dan 3 orang bagian umum termasuk kasir dan pramuniaga. Selain menggunakan lantai dasar sebagai tempat usaha penjualan obat dan sediaan farmasi, apotek Metro juga memanfaatkan lantai 2 untuk digunakan oleh dokter berpraktek. Apotek ini juga menjalankan layanan resep dan layanan obat bebas, menyediakan konsultasi obat, dan melayani antar obat bagi para pasien. Dengan jadwal operasional mulai jam 08.00 WIB sampai dengan jam 21.00 WIB, apotek mengembangkan bisnisnya dengan harapan pasien dapat dilayani secara maksimal. Pelaksanaan operasional apotek sampai saat ini sudah berjalan dengan baik, namun belum pernah disusun analisis strategi bisnis dan komprehensif yang sangat dibutuhkan untuk memberikan prioritas dalam meningkatkan mutu layanan untuk mendapatkan kepercayaan konsumen. Dari permasalahan di atas peneliti tertarik untuk melakukan analisis strategi bisnis di Apotek Metro agar apotek tersebut mempunyai alternatif strategi bersaing yang kompetitif dan berkelanjutan.

Penelitian menggunakan metode analisis deskriptif terhadap rencana strategi bisnis menggunakan matriks analisis SWOT, singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (hambatan). SWOT merupakan alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi dan memahami kondisi nyata perusahaan yang akan membantu untuk analisis bisnis dan membuat keputusan strategis [4][5]. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menentukan kinerja perusahaan dan merumuskan strategi perusahaan, memanfaatkan kekuatan dan peluang, dan meminimalisasi kelemahan dan hambatan [5]. Dalam menjalankan operasionalnya, apotek Metro memiliki KPI yang berguna dalam strategi bisnis pengembangan usaha apotek. KPI atau *Key Performance Indicator* merupakan matriks finansial dan matriks non-finansial untuk membantu suatu organisasi dalam menentukan serta mengukur kemajuan bisnis terhadap sasaran organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa KPI merupakan alat ukur yang dapat menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya [6]. Adapun KPI yang dipilih untuk melengkapi perumusan strategi bisnis dalam penelitian ini adalah data trend penjualan apotek Metro yang diolah dimulai dari data bulan Desember 2018 sampai dengan Oktober 2022.

## 2. Tinjauan Pustaka

Menurut penelitian [1] disampaikan bahwa alat analisis deskriptif yang digunakan untuk menganalisis alternatif strategi bisnis serta merumuskan implementasi strategi bisnis Apotek Citra 1 dan Apotek Holong adalah analisis SWOT, analisis persaingan bisnis menggunakan lima kekuatan persaingan Michael Porter dan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil dari analisis SWOT diperoleh posisi kedua apotek tersebut berada di kuadran II yaitu strategi diversifikasi dan terdapat lima alternatif strategi untuk masing-masing apotek. Selanjutnya berdasarkan analisis QSPM, apotek Citra 1 strategi terpilih adalah meningkatkan promosi apotek, sedangkan untuk apotek Holong strategi terpilihnya adalah menambah jumlah SDM dan mengirim karyawan ikut seminar ilmiah farmasi. Pada penelitian menurut jurnal [2] dilakukan analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100) yang menempatkan Kantor Pos pada kuadran I dan strategi pemasaran yang harus diterapkan adalah strategi pertumbuhan agresif. Dari jurnal [4] dijelaskan penggunaan analisis SWOT, matriks BCG (*Boston Consulting Group*), dan QSPM untuk menyusun strategi pemasaran meningkatkan volume penjualan dan daya saing pada UKM Roti H-34 di Samarinda. Alternatif strategi yang bisa diterapkan yaitu memanfaatkan media internet untuk melakukan promosi secara online. Sedangkan menurut penelitian [7] berkaitan dengan strategi pemasaran pada kafe Tuhok Kopi, analisis SWOT menunjukkan perlunya strategi SO (*Strength & Opportunities*) untuk meningkatkan omset penjualannya.

Pada jurnal [3] dilakukan penelitian analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada Apotek 325 Surabaya, yang hasilnya bahwa Apotek 325 berada pada kuadran II yaitu strategi diversifikasi. Sedangkan pada penelitian [8] dilakukan analisis SWOT pada Klinik Almira

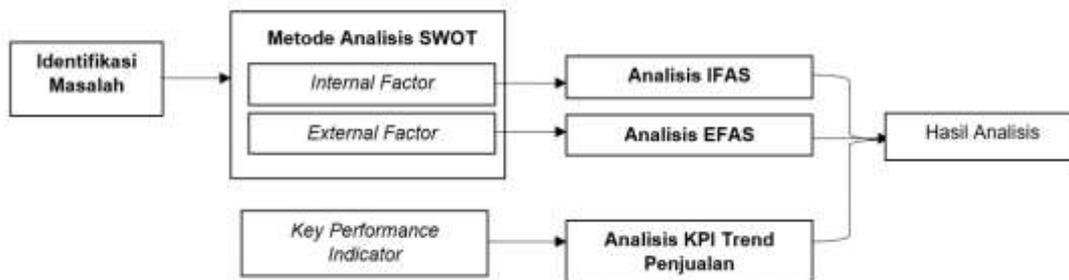
Medika yang menyimpulkan bahwa klinik dimaksud berada pada kuadran I yaitu posisi agresif. Demikian pula pada jurnal [9] dilakukan penelitian dengan menggunakan analisis SWOT pada Apotek Sawojajar Mas Malang yang hasilnya menunjukkan kuadran I berupa aktivitas operasional untuk meningkatkan penjualan dan daya saingnya. Pada penelitian [10] analisis SWOT digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing di Apotek Ben Do Sehat Pahonjean, yang hasilnya menunjukkan perlu menerapkan strategi SO dengan memanfaatkan kekuatan secara maksimal dan menggunakan peluang yang ada. Adapun pada penelitian [11] analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan Apotek Delima Kota Medan menghasilkan bahwa Apotek Delima sudah berada di posisi kuadran I dengan menerapkan pemasaran digitalnya secara online melalui media sosial untuk meningkatkan penjualan. Penelitian ini menjelaskan berdasarkan analisis SWOT untuk rentang pengisi kuesioner adalah pelajar dan ibu rumah tangga, menghasilkan perlunya strategi agresif (Kuadran I) termasuk diantaranya melakukan promosi melalui media online dan bergabung dengan halodoc dan membuat aplikasi baru untuk kemudahan pasien dalam membeli obat.

Dari jurnal [12] dibahas mengenai analisis trend penjualan obat dan alkes menggunakan metode *Least Square* pada Apotek Swasta di Surabaya, dapat diketahui hasil penjualan mengalami peningkatan setiap kuartalnya dan dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi hasil penjualan obat dan alkes. Sedangkan pada jurnal [13] dijelaskan penerapan metode *Trend Least Square* untuk *forecasting* (Prediksi) penjualan obat pada apotek Ahza. Dengan adanya *forecasting* (prediksi) dalam penjualan obat, pihak apotek Ahza memiliki informasi penjualan obat pada periode (bulan) berikutnya sehingga mampu melakukan pemesanan obat dengan baik serta memiliki perencanaan yang baik dalam penjualan obat dan meminimalisir penumpukan obat di gudang penyimpanan.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menganalisis strategi bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai macam metode dengan tetap menggunakan metode analisis utama yaitu metode SWOT. Adapun metode analisis tambahan dapat digunakan untuk mempertajam analisis bahasan. Pada penelitian kali ini penulis melakukan analisis bisnis apotek Metro dengan menggunakan analisis SWOT sebagai metode analisis utama dan dilengkapi dengan pemanfaatan data trend penjualan dengan menggunakan metode *Least Square* sebagai metode KPI untuk melengkapi strategi bisnis yang komprehensif.

### 3. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan merupakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan pada obyek Apotek Metro sebagai perusahaan yang bergerak di bidang farmasi, menjual obat-obatan dan alat kesehatan. Instrumen penelitian berupa observasi dan wawancara langsung. Dalam penelitian ini terdapat enam tahapan sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 1, yaitu dimulai dari identifikasi masalah, kemudian penentuan metode penelitian yaitu dengan melakukan analisis SWOT baik internal faktor maupun eksternal faktor, dilanjutkan dengan menyusun instrumen penelitian dalam bentuk IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) [3][4][12], serta melakukan analisis Trend KPI penjualan, dan pada akhirnya dilakukan penyusunan rekomendasi.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

#### 3.1. Identifikasi Masalah

Sebagai langkah awal dalam penelitian ini dilakukan observasi, wawancara dengan pengurus Apotek Metro untuk menggali informasi agar mendapatkan gagasan, ide, dan

selanjutnya mengidentifikasi masalah yang terkait dengan strategi bisnis perusahaan. Selain itu juga penulis melakukan studi literatur untuk mendapatkan pengetahuan mengenai metode analisis strategi bisnis yang akan digunakan.

1) Sumber Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang berupa data perusahaan yang ada di apotek Metro, yaitu data organisasi, alur pelayanan, kinerja, biaya, dan data penjualan. Selain itu digunakan data sekunder yang bersumber dari literatur yang berhubungan dengan penelitian terkait analisis SWOT dan penggunaan KPI untuk menganalisa trend penjualan.

2) Teknik Pengumpulan Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan cara observasi langsung ke lokasi apotek, melalui wawancara dan tatap muka dengan narasumber yaitu asisten apoteker pengelola untuk mencari informasi tentang topik yang diteliti. Data yang didapat dari wawancara adalah data organisasi, alur pelayanan, dan data penjualan obat sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2022. Selanjutnya data-data ini dilengkapi dengan studi literatur yang berkaitan dengan metode analisis strategi bisnis SWOT dan KPI yang didapatkan dari berbagai sumber yaitu jurnal ilmiah dan media internet lainnya.

### 3.2. Metode Analisis SWOT

Tahapan setelah mengumpulkan data yang dibutuhkan adalah melakukan analisis data. Metode analisis yang digunakan adalah SWOT yang umumnya dimanfaatkan untuk mempelajari lebih dalam dari perusahaan dengan menganalisis potensi internalnya atau fokus internal yaitu pada kekuatan, kelemahan, dan fokus eksternal yaitu pada peluang dan ancaman terhadap bisnis, tempat, industri, produk atau orangnya [5]. Proses pengambilan keputusan strategi ini umumnya berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Model analisis SWOT [2][3][4] dapat digambarkan dalam bentuk empat kuadran atau bentuk matriks sebagaimana dalam Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Metode Analisis SWOT

<b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
Faktor-faktor yang menimbulkan kekuatan dalam organisasi atau perusahaan	Faktor-faktor yang menimbulkan kelemahan dalam organisasi atau perusahaan
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>
Faktor-faktor yang menimbulkan peluang bagi organisasi atau perusahaan	Faktor-faktor yang mendatangkan ancaman bagi organisasi atau perusahaan

Faktor internal perusahaan akan dimasukkan ke dalam matriks yang disebut matriks faktor strategi internal atau IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*), sedangkan faktor eksternal perusahaan dimasukkan ke dalam matriks faktor strategi eksternal EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) [2][3][4][7][10][14]. Setelah kedua matriks disusun, maka hasilnya dimasukkan ke dalam model kuantitatif, yaitu matriks SWOT untuk merumuskan strategi kompetitif perusahaan.

### 3.3. Key Performance Indicator

Selanjutnya metode yang digunakan adalah KPI yang merupakan metode pengukuran yang umumnya digunakan untuk pelaporan yang bersifat kuantitatif dan juga kualitatif [6][15]. Dalam penelitian ini metode KPI yang digunakan dalam bentuk kualitatif dan akan menjadi alat ukur kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. KPI mengutamakan konsep SMART, yaitu: spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), capaian (*achievable*), relevan (*relevant*), dan batas waktu (*timely*) [6][16].

**3.4. Analisis Trend**

Analisis *trend* merupakan suatu metode analisis statistika yang digunakan untuk melakukan estimasi pada masa yang akan datang, dengan menggunakan perbandingan keuangan perusahaan dari waktu ke waktu [12][15]. Jika trend baik, maka dapat diasumsikan bahwa kinerja perusahaan pada umumnya relatif baik. Analisis penjualan ini menggunakan analisis trend garis lurus metode *Least Square*, yaitu dengan menentukan persamaan garis yang mempunyai jumlah terkecil dari kuadrat selisih data aktual dengan data pada garis trend [14].

Laporan penjualan per bulan dari apotek Metro didapat dari dokumen dan hasil wawancara, kemudian disusun dalam bentuk program *Microsoft Excel* sebagai berikut [14][15]:

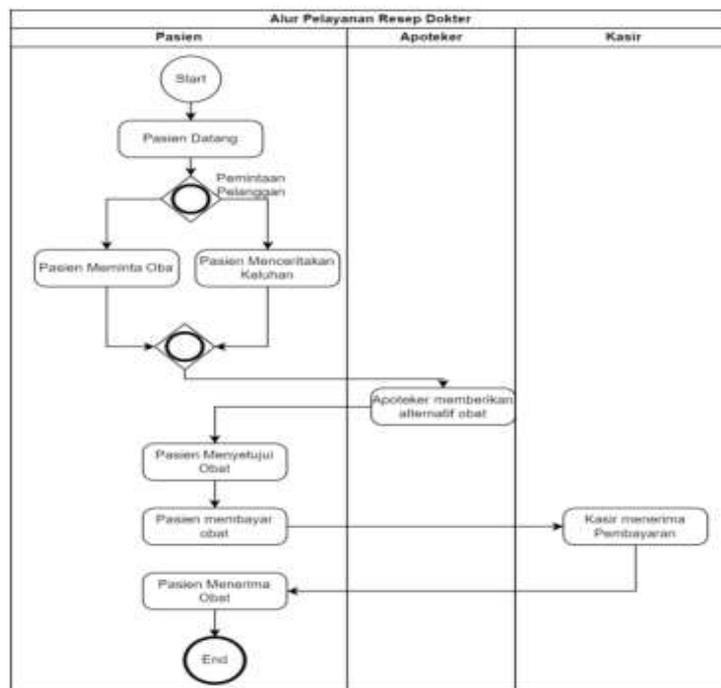
- 1) Mencari nilai a dan b untuk menentukan persamaan trend dengan menggunakan rumus sebagai berikut:  

$$Y = a + bX \dots\dots\dots (1)$$
 dengan X adalah variabel bebas, b adalah koefisien arah regresi, Y adalah variabel terikat, n adalah banyaknya data, dan a adalah konstanta.
- 2) Dilanjutkan dengan menentukan nilai b  

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} \dots\dots\dots (2)$$
 dengan syarat  $\sum X=0$  yang menyatakan bahwa jumlah nilai variabel waktu adalah 0, dan konstanta  $a = (\sum Y)/n$ .
- 3) Menghitung nilai trend dengan menggunakan beberapa periode sesuai banyaknya data (n).
- 4) Menggambar grafik berdasarkan nilai X<sup>2</sup> untuk melihat kenaikan atau penurunan hasil penjualan di setiap periode bulan.

Dengan mengetahui kenaikan atau penurunan hasil penjualan di atas, maka analisis *trend forecasting* penjualan ini berguna untuk menjadi pedoman kerja perusahaan, sebagai alat koordinasi kerja karyawan, dan pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan, serta mengetahui atau meramalkan kondisi masa yang akan datang.

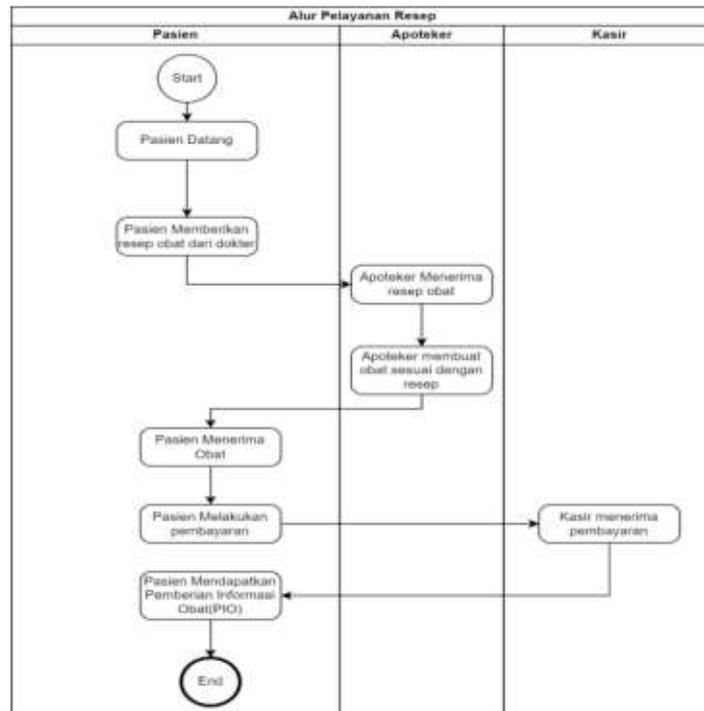
**4. Hasil dan Pembahasan**



Gambar 2. Alur Pelayanan Resep Apotek Metro

Dari hasil wawancara, didapat informasi bahwa visi Apotek Metro yaitu menjadi apotek terbaik dan terkemuka di Jawa Barat dengan pelayanan yang dapat dipercaya. Sedangkan misinya yaitu memberi pelayanan prima kepada konsumen, memberi pelayanan dengan ramah, memberi pelayanan dengan tanggung jawab, memberi pelayanan secara profesionalisme, memberi pelayanan secara cepat, tepat, dan akurat.

Pelayanan kefarmasian di Apotek Metro saat ini terdiri dari pelayanan resep dan pelayanan non resep. Adapun alur pelayanan resep seperti pada Gambar 2 dan Gambar 3:



Gambar 3. Alur Pelayanan Non Resep Apotek Metro

Dari kedua alur pelayanan yang ada, dapat dilihat bahwa peranan tenaga asisten apoteker sangat dominan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Kompetensi tenaga kefarmasian yang memadai akan menjadi kompetensi standar dalam menciptakan peluang dan strategi bisnis.

#### 4.1. Analisis SWOT Apotek Metro

Tabel 2, 3, 4, dan 5 di bawah ini merupakan data faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang didapat dari kompilasi sumber data apotek Metro melalui wawancara dengan narasumber. Data ini digunakan bagi metode analisis SWOT untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, tantangan, dan ancaman perusahaan sehingga dapat disusun strategi bisnis perusahaan [4].

Tabel 2. Kekuatan Apotek Metro

No	Kekuatan
1	Lokasi apotek strategis
2	Ketersediaan obat dan alat kesehatan memadai
3	Harga kompetitif
4	Kerja sama dengan distributor obat dan alkes terjalin dengan baik
5	Petugas ramah

Tabel 3. Kelemahan Apotek Metro

No	Kelemahan
1	Ruang usaha kecil / belum memadai
2	Tempat parkir terbatas
3	Proses bisnis kurang efektif
4	Kegiatan promosi belum gencar
5	Menyimpan terlalu banyak stok

Tabel 4. Peluang Apotek Metro

No	Peluang
1	Kesadaran masyarakat tentang kesehatan
2	Promosi obat dan alkes di media elektronik
3	Segmentasi pasar untuk semua kalangan
4	Kerja sama dengan dokter umum praktek
5	Pelanggan yang loyal

Tabel 5. Ancaman Apotek Metro

No	Ancaman
1	Persaingan bisnis antar apotek
2	Persaingan toko obat online
3	Harga obat dan alkes yang cenderung naik
4	Perekonomian yang belum membaik
5	Pengiklanan toko kurang

4.2. Matriks Kuadran SWOT

Setelah mendapatkan tabel SWOT, selanjutnya dilakukan analisis bisnis berdasarkan faktor hasil identifikasi kapabilitas internal dan eksternal melalui wawancara dengan narasumber dengan tahapan sebagai berikut [9][11]:

- 1) Pemilihan 3 faktor terpenting dari daftar internal dan eksternal yang ada
- 2) Pemberian bobot pada setiap faktor berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya, dimulai dari angka 0,0 (tidak penting) sampai dengan angka 1 (sangat penting).
- 3) Pemberian rangking dari nilai 1 (di bawah standar) hingga nilai 4 (sangat baik) untuk setiap faktor berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan, khususnya faktor yang mempengaruhi bisnis secara langsung maupun tidak langsung.
- 4) Kalikan bobot dengan rangking untuk memperoleh nilai dari setiap faktor. Selanjutnya nilai akan digunakan untuk memperoleh posisi penilaian pada kuadran SWOT.

Tabel 6. Matriks Analisis SWOT

	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS		List faktor kekuatan internal yang dimiliki	List faktor kelemahan internal yang dimiliki
OPPORTUNITIES (O)		STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
List faktor peluang eksternal yang dapat diidentifikasi		Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)		STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
List faktor ancaman eksternal yang dapat diidentifikasi		Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Setelah langkah-langkah di atas dilakukan, maka sebagaimana Tabel 6 di atas dihasilkan alternatif strategi yang sesuai dengan hasil analisis SWOT sebagai berikut [2][3]:

- 1) Strategi *Competition* (S-O) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. strategi ini dapat digunakan apabila apotek berada dalam posisi yang kuat dan banyak peluang yang teridentifikasi.
- 2) Strategi *Mobilization* (S-T) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih apabila apotek memiliki kekuatan yang cukup, tetapi di luar sana banyak ancaman yang harus dihadapi.

- 3) Strategi *Investment/Divestment* (W-O) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. dengan kata lain, apotek memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan kekuatannya. Strategi ini diambil apabila apotek dalam kondisi yang lemah akan tetapi menghadapi banyak peluang yang tersedia.
- 4) Strategi *Damage Control* (W-T) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Dalam strategi ini apotek harus menekan kelemahan dan ancaman yang ada. Strategi ini harus digunakan pada saat apotek menghadapi banyak ancaman dan dalam kondisi yang lemah.

Hasil analisis SWOT yang dilakukan pada Apotek Metro disusun dalam Tabel 7 dan 8 di bawah ini.

Tabel 7. Matriks IFAS

	No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Total Skor
Kekuatan / Strength	1	Lokasi apotek strategis	0,280	4,000	1,120
	2	Ketersediaan obat dan alat kesehatan memadai	0,095	3,800	0,361
	3	Petugas ramah	0,125	4,000	0,500
Kelemahan / Weakness	1	Ruang usaha kecil / belum memadai	0,150	3,850	0,578
	2	Kegiatan promosi belum gencar	0,265	3,550	0,941
	3	Menyimpan terlalu banyak stok	0,085	3,500	0,298
<b>TOTAL</b>			<b>1,000</b>	<b>22,700</b>	<b>3,797</b>

Tabel 8. Matriks EFAS

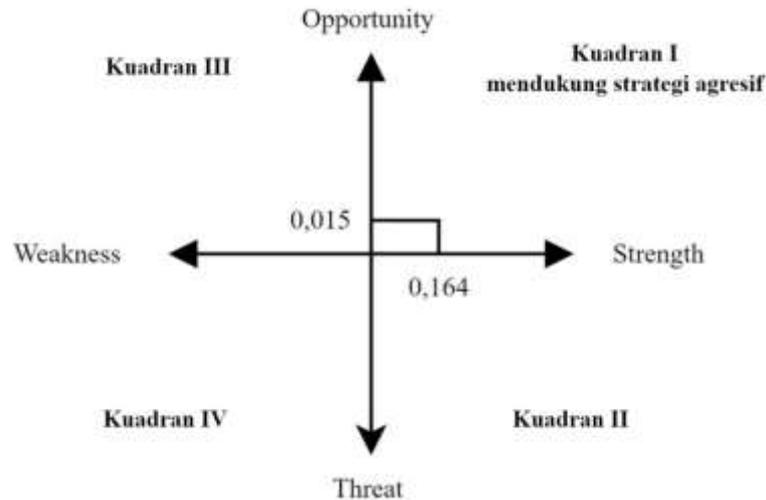
	No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total Skor
Peluang / Opportunity	1	Pelanggan yang loyal	0,250	4,000	1,000
	2	Promosi obat dan alkes di media elektronik	0,170	3,800	0,646
	3	Kerja sama dengan dokter praktek	0,080	3,500	0,280
Ancaman / Threat	1	Persaingan bisnis antar apotek	0,300	4,000	1,200
	2	Persaingan toko obat online	0,130	3,500	0,455
	3	Pengiklanan toko kurang	0,070	3,650	0,256
<b>TOTAL</b>			<b>1,000</b>	<b>22,450</b>	<b>3,837</b>

Selanjutnya hasil evaluasi internal dan eksternal dari analisis SWOT digambarkan dalam kuadran posisi. Untuk membuat kuadran analisis SWOT dihitung dengan rumus nilai faktor internal dan nilai faktor eksternal sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai Faktor Internal} &= \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} \\ &= 1,981 - 1,817 = 0,164 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Faktor Eksternal} &= \text{Peluang} - \text{Ancaman} \\ &= 1,926 - 1,911 = 0,015 \end{aligned}$$

Berdasarkan matriks IFAS dan matriks EFAS dapat diketahui untuk posisi sumbu X terletak pada titik 0,164, sedangkan posisi sumbu Y terletak pada titik 0,015. Dengan demikian diperoleh hasil bahwa strategi perusahaan apotek MA adalah berfokus pada strategi posisi kuadran I sebagaimana digambarkan pada Gambar 4 di bawah ini.

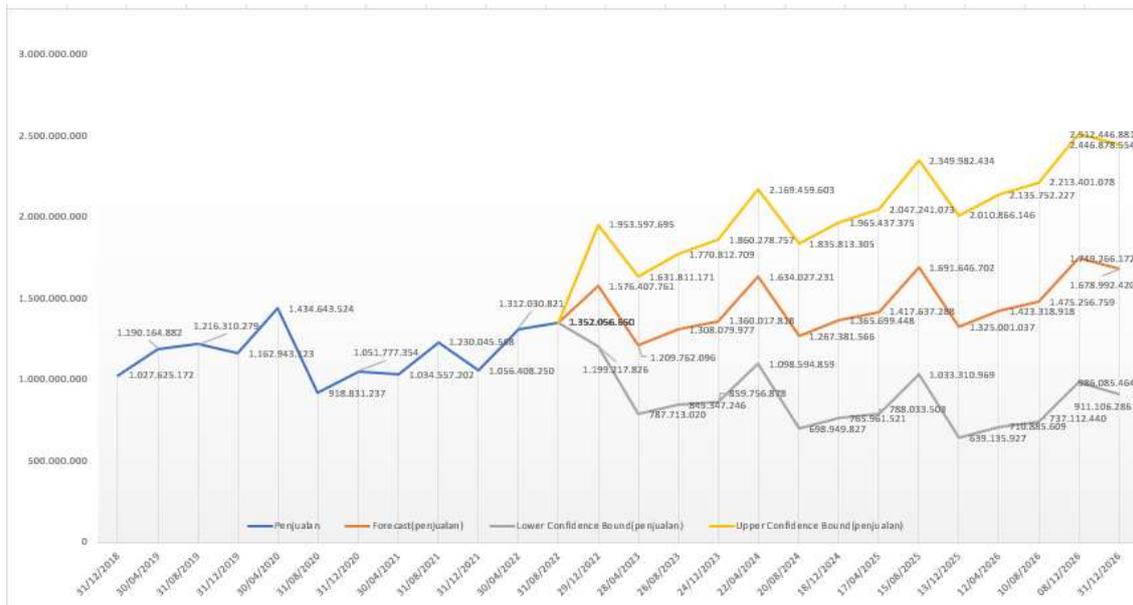


Gambar 4. Matriks SWOT Metro

#### 4.3. Analisis KPI Trend Penjualan

Setelah mendapatkan hasil strategi bisnis apotek Metro ini, maka tahap selanjutnya yaitu menyusun KPI yang biasa digunakan untuk menilai performansi dari waktu ke waktu. KPI ini bermanfaat untuk mengetahui apakah target bisnis udah tercapai, dan menganalisa perlunya dilakukan perubahan strategi [6]. Tahapan yang dilakukan adalah:

- Langkah 1: Identifikasi kinerja bisnis yang ingin diukur. Adapun indikator yang dipilih pada penelitian kali ini adalah trend penjualan yang merupakan pertumbuhan penjualan dibandingkan tahun sebelumnya.
- Langkah 2: Penetapan tolak ukur kemajuan kinerja. Adapun target pencapaian kenaikan penjualan sekitar 2,5% setiap tahun sesuai masukan dari petugas apotek.
- Langkah 3: Perbandingan kinerja saat ini dengan target yang ditentukan. Dapat dilihat pada Gambar 5 bahwa trend data penjualan yang terlihat naik pada tahun 2019, namun pada tahun 2020 mengalami penurunan penjualan, dan pada tahun 2021 terdapat kenaikan penjualan yang baik, dengan rata-rata persentase penjualan sekitar 4,17%.
- Langkah 4: Lakukan peninjauan perubahan kinerja hingga saat ini dan perhitungan perkiraan penjualan sampai dengan tahun 2026 atau 4 tahun ke depan.



Gambar 5. Grafik Trend Penjualan Metro

Selanjutnya *forecast* atau perkiraan KPI trend penjualan dapat dilihat pada Tabel 9 yang menguraikan penjualan di setiap bulan berikut perkiraan empat tahun ke depan.

Tabel 9. KPI Trend Penjualan

Tanggal	Penjualan	Forecast(perjualan)	Lower Confidence Bound(perjualan)	Upper Confidence Bound(perjualan)	Persentase Penjualan	Persentase Forecast	Persentase Lower Confidence Forecast	Persentase Upper Confidence Forecast
31/12/2018	1.027.625.172							
30/04/2019	1.190.184.882				15,82%			
31/08/2019	1.216.310.279				2,20%			
31/12/2019	1.162.943.123				-4,31%			
30/04/2020	1.434.643.524				23,34%			
31/08/2020	918.831.237				-35,95%			
31/12/2020	1.051.777.354				14,67%			
30/04/2021	1.034.557.202				-1,64%			
31/08/2021	1.230.045.568				18,90%			
31/12/2021	1.056.408.250				-14,12%			
30/04/2022	1.312.030.821				24,29%			
31/08/2022	1.352.056.650	1.352.056.650	1.352.056.650	1.352.056.650	5,05%			
29/12/2022	1.576.407.781	1.199.217.826	1.199.217.826	1.953.597.695	16,59%	-11,30%	44,49%	
28/04/2023	1.209.762.096	787.713.020	787.713.020	1.631.811.171	-21,26%	-34,31%	-16,47%	
26/08/2023	1.308.079.977	845.347.246	845.347.246	1.770.812.709	8,13%	7,32%	8,52%	
24/12/2023	1.360.017.818	859.756.878	859.756.878	1.860.278.757	3,17%	1,70%	5,05%	
22/04/2024	1.634.027.231	1.098.594.859	1.098.594.859	2.169.459.603	26,15%	27,78%	16,62%	
20/08/2024	1.267.381.566	698.949.827	698.949.827	1.835.813.305	-22,44%	-36,38%	-15,38%	
18/12/2024	1.365.699.448	765.961.521	765.961.521	1.965.437.375	7,78%	9,59%	7,09%	
17/04/2025	1.417.637.288	788.033.503	788.033.503	2.047.241.073	3,80%	2,80%	4,16%	
15/08/2025	1.691.646.752	1.031.210.969	1.031.210.969	2.349.982.434	19,13%	21,17%	14,79%	
13/12/2025	1.325.001.037	639.135.927	639.135.927	2.010.866.146	-21,67%	-38,15%	-14,43%	
11/04/2026	1.423.318.918	710.885.609	710.885.609	2.135.752.227	7,42%	11,23%	6,21%	
10/08/2026	1.475.256.759	737.112.440	737.112.440	2.213.401.078	3,85%	3,69%	3,64%	
08/12/2026	1.749.266.172	986.085.464	986.085.464	2.512.446.881	18,57%	33,78%	13,51%	
31/12/2026	1.678.992.420	911.106.286	911.106.286	2.446.878.554	-4,02%	-7,60%	-2,61%	

Dari tabel 9 dapat disimpulkan bahwa rata-rata (*average*) persentase penjualan untuk sejak Desember 2018 sampai dengan Oktober 2022 adalah 4,17%. Sedangkan *forecast* penjualan sampai dengan Desember 2026 adalah 2,71%. Hal ini menandakan bahwa apotek Metro dapat memenuhi target kenaikan penjualan rata-rata yang diharapkan yaitu sebesar 2,5%.

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas serta dilengkapi hasil analisis KPI trend penjualan, maka rekomendasi bagi Apotek Metro dalam upaya menyiapkan strategi bisnis perusahaan adalah dengan menerapkan strategi agresif agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis dengan memperhatikan pertumbuhan penjualan, yaitu dengan cara memanfaatkan lokasi apotek yang strategis, petugas yang ramah, dan ketersediaan obat dan alat kesehatan yang

memadai serta memberikan layanan khusus kepada pelanggan loyal yang sering membeli obat dengan memberikan layanan antar jemput obat, promosi obat dan alat kesehatan di media sosial atau media elektronik, serta melanjutkan kerja sama yang saling menguntungkan dengan dokter praktek dan sales obat.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa apotek Metro menurut analisis SWOT berada pada kuadran I dengan posisi sumbu X terletak pada titik 0.164 dan posisi sumbu Y terletak pada titik 0.015, dan jika dikombinasikan dengan analisis KPI trend penjualan menggunakan metode *Least Square* untuk empat tahun ke depan sejak tahun 2022 didapat nilai sebesar 2,71%. Dengan demikian berdasarkan analisis SWOT apotek Metro memerlukan penerapan strategi bisnis yang berfokus pada strategi agresif agar dapat bertahan dalam persaingan bisnis. Strategi bisnisnya diantaranya yaitu meningkatkan pelayanan terbaik, meningkatkan kerja sama dengan dokter dan asuransi kesehatan, dan meningkatkan strategi promosi melalui media sosial atau *flyer*. Dari analisis KPI trend penjualan dengan menggunakan metode *Least Square* dihasilkan *trend* penjualan apotek Metro sangat menantang untuk menjadikan apotek Metro bertahan dalam bersaing di industri kefarmasian.

Adapun untuk memperkaya analisis bisnis apotek Metro ini, maka penulis mengusulkan agar dilakukan analisis KPI lainnya selain *trend* penjualan, misalkan analisis profit atau keuntungan untuk memahami seberapa sukses apotek dalam menghasilkan laba yang tinggi, analisis *cost* atau biaya pengeluaran untuk mengetahui cara meningkatkan efektivitas pengeluaran dan menemukan cara terbaik untuk mengurangi dan mengelola pengeluaran apotek. Selain itu, metode analisis *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan yang menggunakan strategi komparatif untuk mengidentifikasi dan menganalisis semua faktor eksternal perusahaan dan kekuatan kompetitif dalam industri farmasi yang lebih komprehensif. Dengan menggunakan metode dari beberapa sumber yang bersifat saling melengkapi sehingga nantinya analisis akan lebih akurat.

## Daftar Referensi

- [1] A. Mourboy, L. Putriana, "Strategi Pengembangan Bisnis pada Apotek (Studi Kasus Apotek Citra 1 dan Apotek Holong)", *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, [S.l.], vol. 7, no. 7, pp. 9471-9491, July 2022. ISSN 2548-1398. doi: <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i7.8645>.
- [2] A. Mayang, & S. Ratnawati, "Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100)", *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 17, no. 2, pp.58-70, Oktober 2020. ISSN 2549-0206. DOI: <https://doi.org/10.21831/jim.v17i2.34175>.
- [3] A. Rachmawati, E.D. Susanti, "Analisis SWOT Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada Apotek 325 Surabaya", *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, vol. 6, no. 1, pp. 1895-1905, Januari 2022. e-ISSN : 2656-6753, p-ISSN: 2598-9944. DOI: 10.36312/jisip.v6i1.2707.
- [4] W. Tambunan, Y. Sukmono, L.O. Anggreani, "Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Volume Penjualan dan Daya Saing", *Jurnal Optimalisasi* [www.jurnal.utu.ac.id/joptimalisasi](http://www.jurnal.utu.ac.id/joptimalisasi), vol. 7, no. 1, pp. 48-59, April 2021. DOI:10.35308/jopt.v7i1.3419.
- [5] F. Rangkuti, "Analisis SWOT: Membedah Kasus Bisnis". Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- [6] "What is a Key Performance Indicator (KPI)". KPI.org. [Online]. [Diakses : 1 January 2022].
- [7] I. Ach & S. Farida, "Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Omset Penjualan Pada Kafe Tumbuh Kopi Surabaya", *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, vol.12, pp.196-204, May 2021. DOI: 10.47927/jikb.v12i1.105.
- [8] D. Megananda, "Analisa SWOT pada Klinik Almira Medika", 2020, [Online]. Tersedia: (18) Analisa Swot Pada Klinik Almira Medika | Danthi Megananda - Academia.edu.
- [9] S. Yuwana, & I. Fadah, "SWOT Analysis: Marketing Strategy Of Apotek Sawojajar Mas To Increase Sales And Competitiveness", *Journal of Management and Business Innovations*, vol. 4, no. 02, pp.73-80, December 2022. ISSN:2686-5602, DOI: 10.30829/jombi.v4i02.12924.

- 
- [10] D. Yusuf, and D.S. Ajeng, "Analisis Swot sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing di Apotek Ben Do Sehat Pahonjean.", *Jurnal Teknologi Informasi Respati*, vol. 16, no. 1, pp. 24-31, Maret 2021. ISSN: 1907-2430. DOI: 10.35842/jtir.v16i1.385.
- [11] F. Sulaiman, S. E. Wulandari, M. Lutviani, D. M. . Samosir, and D. S. Wulandari, "Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Apotek Delima Kota Medan", *Jurnal Ilmiah BISMA Cendekia*, vol. 2, no. 1, pp. 19–24, September 2021, DOI: <https://doi.org/10.56473/bisma.v2i1.57>
- [12] I.K. Permatasari, "Analisis Trend Penjualan dengan Metode Least Square pada Apotek Swasta Surabaya", *Jurnal Mitra Manajemen*, vol. 3, no. 3, pp. 254-325, Maret 2019. DOI: <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i3.210>
- [13] I.D. Jaya, "Penerapan Metode Trend Least Square untuk Forecasting (Prediksi) Penjualan Obat Pada Apotek", *Jurnal CorelT*, vol. 5, no. 1, pp 1-7, Juni 2019. ISSN: 2599-3321.
- [14] M.I.E. Lubis, "Ramalan Penjualan (Analisis Trend)", Makalah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Jambi, 2022.
- [15] A.A. Almeman, "Strategic analysis of clinical pharmacy education in Saudi Arabia", *Tropical Journal of Pharmaceutical Research*, vol. 19, no.6, pp. 1303-1311, June 2020. DOI:10.4314/tjpr.v19i6.27
- [16] I. Asih, & H. Purba, & T. Sitorus, "Key Performance Indicators: A Systematic Literature Review", *Journal of Strategy & Performance Management*, vol. 8, no.4, pp. 142-155, Oktober 2020.