

## **Analisis Dan Pengembangan Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing HonestDocs Sebagai Perusahaan Startup Di Era *Industry 4.0***

### ***The Analysis and Development of Strategies in Increasing the Competitiveness of HonestDocs as A Start-Up Company in the Era of Industry 4.0***

**Embriana Dinar Pramestyani<sup>1</sup>, Sahat Saragi<sup>2</sup>, Nurita Andayani<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Magister Farmasi Universitas Pancasila

<sup>1</sup>Program Studi Farmasi Universitas Medika Suherman

(email: [embrianadp@gmail.com](mailto:embrianadp@gmail.com), Jakarta)

#### **ABSTRAK**

Salah satu *platform e-commerce telemedicine* di Indonesia yang turut andil sebagai perusahaan startup digital berbasis kesehatan adalah HonestDocs (HD). HD dikembangkan sebagai dampak dari perkembangan teknologi di era revolusi industri 4.0. Perubahan perilaku konsumen pengguna layanan kesehatan digital dan banyaknya kompetitor membuat HD harus menetapkan strategi yang lebih baik di pasar *telemedicine*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *existing* yang digunakan oleh perusahaan startup HD di *platform e-commerce* dan menganalisis strategi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan daya saing HD sebagai perusahaan startup di era *industry 4.0*. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif eksploratif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Responden survei terdiri dari 241 orang (57,66%) perempuan dan 177 orang (42,34%) laki-laki, sedangkan wawancara dilakukan kepada stakeholder HD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *existing* yang digunakan oleh perusahaan startup HD terletak pada aspek sumber daya manusia, keuangan, tata kelola perusahaan, dan pemasaran. Sedangkan analisis SWOT menunjukkan bahwa HD berada pada posisi kuadran IV dimana memiliki kelemahan dan ancaman yang berarti, sehingga strategi yang sesuai untuk disarankan ke HD adalah strategi W-T/strategi defensif. Strategi defensif diimplementasikan dengan melakukan penguatan dan *positioning* serta *branding* HD yang tidak hanya berfokus di Jabodetabek dan pulau Jawa saja.

Kata kunci : *Telemedicine, business strategy, start-up digital*

#### **ABSTRACT**

*One of the telemedicine e-commerce platforms in Indonesia that has contributed as a health-based digital start-up company is HD. HD was developed as a result of technological development in the era of Industrial Revolution 4.0. Changes in consumer behavior using digital health services and the emergence of many competitors have forced HD to establish a better strategy in the telemedicine market. This study aims to determine the existing strategies used by the start-up company HD on e-commerce platforms and analyze the strategies that can be developed to increase the competitiveness of HD as a start-up company in the era of Industry 4.0. This study applied a descriptive exploratory approach. The data was collected by using questionnaires and interviews. The survey respondents consisted of 241 women (57.66%) and 177 men (42.34%), while the interviews were conducted with the stakeholders of HD. The results of the study show that the existing strategy used by the start-up company HD lies in the aspects of human resources, finance, corporate governance and marketing. Meanwhile, the SWOT analysis indicates that HD is in quadrant IV, which has significant weaknesses and threats. Thus, the appropriate strategy suggested for HD is a W-T strategy or the defensive strategy. The defensive strategy is implemented through the strengthening and positioning as well as the branding of HD which is not only focused on the area of Jabodetabek and Java Island.*

*Keywords: Telemedicine, business strategy, digital start-up*

## PENDAHULUAN

Era *Industry 4.0* dan *Society 5.0* didukung oleh kemajuan teknologi membuat perusahaan terjun untuk memulai ladang baru pada bisnis digital. Berbagai strategi bisnis dikembangkan, startup tumbuh pesat sebagai respon terhadap perubahan perilaku konsumen. Persaingan pun semakin ketat dan tentu memerlukan strategi bisnis yang tepat. Salah satu dampak teknologi adalah pengobatan jarak jauh (*telemedicine*) seperti diagnosis prediktif dengan serangkaian aplikasi canggih untuk mengubah cara manusia mengelola dan merawat kesehatannya. *Telemedicine* merupakan pemberian pelayanan kesehatan jarak jauh oleh profesional kesehatan dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Pelayanan kesehatan meliputi pertukaran informasi diagnosis, pengobatan, pencegahan penyakit dan cedera, *telemedicine* juga digunakan untuk penelitian dan evaluasi dan pendidikan berkelanjutan penyedia layanan kesehatan untuk kepentingan peningkatan kesehatan individu dan masyarakat (RI, 2019).

Di Indonesia, kemudahan tersebut sudah semakin terbuka, kini penggunaan *telemedicine* menjadi lebih diminati. Hal ini dipicu oleh peningkatan akses ke internet dari berbagai penjuru nusantara. Survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia tahun 2020 yang diikuti oleh 7000 responden menunjukkan bahwa pada rentang waktu 2–25 Juni 2020 sebanyak 57,1% mengakses pelayanan kesehatan melalui internet (APJII, 2019). Dalam survei yang dilakukan, pemanfaatan pelayanan kesehatan menggunakan *platform* bidang kesehatan menjamin kepraktisan dan kenyamanan dalam penggunaan sebagai pertimbangan utama.

Salah satu *platform e-commerce telemedicine* di Indonesia yang turut andil sebagai perusahaan startup digital berbasis kesehatan adalah HD. Menurut similiarweb.com HD menduduki ranking ke 513 di Indonesia dengan total kunjungan ke *website* sampai November 2020 sebanyak  $\pm$  3,38 juta orang. HD memiliki layanan utama seperti komunikasi dengan dokter, artikel kesehatan, cari rumah sakit, cari apotik dan menggandeng klinik menyediakan paket kesehatan gigi, paket fisiotherapy, dan paket perawatan kecantikan. Layanan ini mampu menghubungkan masyarakat dengan kepuasan yang dirasakan karena praktis, biaya rendah dan banyak pilihan layanan yang dapat dimanfaatkan. Dalam lima bulan terakhir pada Desember 2020 pengguna aktif HD didominasi 70% oleh wanita dengan usia < 35tahun (HonestDocs, 2020). Saat ini HD memiliki 5 juta pengunjung toko *online* per bulan, dengan jumlah pengguna terdaftar sebanyak 420.000 orang dan memiliki 110.000 pelanggan aktif dengan rata-rata *customer*

yang melakukan pembelian sebanyak 1 juta pembeli dan tingkat pembelian berulang terjadi sebesar 21% (HonestDocs, 2020).

Beberapa penelitian menjelaskan faktor apa saja yang berpengaruh terhadap intensi penggunaan teknologi digital yang diadopsi menjadi beberapa aspek kebutuhan masyarakat. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh DSResearch pada tahun 2019. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa khususnya di Jakarta sudah mengetahui keberadaan layanan kesehatan berbasis digital namun untuk memutuskan menggunakannya membutuhkan beberapa faktor pertimbangan (DSResearch, 2019). Begitupun masyarakat yang telah menggunakan akan dihadapkan pada beragam pilihan sesuai dengan preferensi dan kebutuhannya yang ditawarkan pada masing-masing *platform*. DSResearch mempublikasi laporan pasar *wellness* kaum urban di Jakarta pada Oktober 2019. Hasil penelitian ini menetapkan 57,7% responden memilih HaloDoc sebagai *top of mind* penggunaan aplikasi layanan kesehatan berbasis digital (DSResearch, 2019). Keadaan ini memberikan kesimpulan bahwa HaloDoc berhasil memiliki *brand awareness* layaknya sebuah iklan bagi penggunaannya untuk dapat dengan mudah dan cepat diingat. Ranking selanjutnya ditempati oleh AloDokter dengan nilai 28,5% dan posisi ketiga ditempati oleh KlikDokter dengan nilai 10,5% (DSResearch, 2019).

Strategi yang digunakan suatu perusahaan startup digital *platform e-commerce telemedicine* didasari suatu pemikiran apakah operasional bisnis perusahaan yang dijalani memberikan kemampuan serta sumber daya yang strategis (Br Sitepu, 2017). Agar tujuannya berhasil dengan baik mendukung model bisnis yang menguntungkan untuk *platform* mereka. Strategi yang dilakukan oleh HD yaitu menerapkan konsep jual beli barang dan konsultasi jasa melalui internet. HD menerapkan bisnis dengan konsep pendekatan langsung dengan konsumen yang disebut dengan *business to customer* (B2C). Banyak tantangan dalam menjalankan bisnis ini dimana perilaku konsumen Indonesia mengalami perubahan yang berpeluang menghasilkan unicorn baru dengan persaingan yang semakin ketat.

Menurut catatan forbes.com, 90 % startup diciptakan di dunia gagal, disebabkan startup merupakan organisasi yang dirancang untuk menetapkan produk atau layanan di bawah kondisi yang tidak pasti (Ries, 2012). Oleh sebab itu, perlu dilakukan sebuah riset untuk menganalisis lebih lanjut faktor-faktor apa yang menjadikan HD dapat tumbuh, berkembang dan *survive* berkompetisi dengan *platform telemedicine* lainnya di Indonesia. Selain itu, perubahan perilaku konsumen pengguna layanan kesehatan digital dengan banyaknya kompetitor sejenis dari HD harus menetapkan strategi yang lebih baik di pasar

*telemedicine*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi *existing* yang digunakan oleh perusahaan startup HD di *platform e-commerce* dan menganalisis strategi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan daya saing HD sebagai perusahaan startup di era *industry 4.0*.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan di perusahaan HD, Revenue Tower kawasan SCBD Sudirman pada bulan Desember 2021–Juni 2022. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif eksploratif. Data survei diolah secara kuantitatif kemudian dianalisis menggunakan SWOT dan perencanaan strategi kuantitatif atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Wawancara yang melibatkan beberapa *stakeholders* HD digunakan sebagai sebuah interaksi yang didalamnya terdapat pertukaran atau berbagai aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif dan informasi, sedangkan hasilnya dikonfirmasi dan diskusikan dengan tujuan menghasilkan suatu informasi langsung dari berbagai sudut pandang. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *stakeholders* dan *customer* dan non *customer* dari HD di Indonesia. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan sampel yang digunakan adalah *customer* dan non *customer* HD pada Jabodetabek dan non Jabodetabek.

Jumlah sampel yang digunakan ditentukan dengan rumus estimasi proporsi, karena jumlah populasi belum diketahui (*customer* dan non *customer* HonestDocs di Jabodetabek dan non Jabodetabek) serta tidak sedikit jumlahnya, jumlah sampel diestimasi menggunakan rumus Lameshow. Tingkat keyakinan yang digunakan adalah 95% dimana nilai *Z* yang digunakan yaitu sebesar 1,96 dan tingkat *error* maksimum yaitu sebesar 10%. Maka, jumlah sampel yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah 385 responden.

## **HASIL**

### **Analisis IFE dan EFE**

Analisis hasil survei diolah untuk memperoleh matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dan EFE (*External Factors Evaluation*) yang dapat membantu para *stakeholders* perusahaan untuk mengatur faktor–faktor strategik dalam kategori kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Kekuatan (*strength*) diartikan sebagai hal positif yang menonjol dari suatu perusahaan guna dijadikan *competitive advantage* (kekuatan bersaing). Sedangkan, kelemahan (*weakness*) menjadi kebalikan dari *strength* yaitu hal –

hal yang tidak atau belum dimiliki perusahaan guna bersaing di pasar. Hasil analisis menunjukkan matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) HD**

Elemen	Bobot	Rating	Skor
<i>Kekuatan (Strength)</i>			
HD memiliki tim <i>customer service</i> yang berperan seperti seorang personal asisten ( <i>concierge</i> ) bagi konsumen	0,28	5	1,4
HD tidak terpaku pada satu <i>Thrid Party Logistic</i> (3PL) tertentu	0,08	4	0,32
HD memiliki metode pembayaran lengkap	0,28	3	0,84
Tim pada HD bukan seluruhnya dari praktisi kesehatan	0,24	1	0,24
Fleksibilitas akses layanan pada HD	0,12	2	0,24
Total	1		3,04
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>			
Keterbatasan modal	0,20	3	0,60
<i>Brand awareness</i> HD masih kurang.	0,28	4	1,12
HD belum bisa memiliki akses guna memenuhi <i>demand</i> masyarakat	0,36	5	1,8
HD belum memiliki jumlah <i>dedicated doctor</i> yang banyak.	0,12	2	0,24
HD belum memiliki tim diluar kota	0,04	1	0,04
Total	1		3,80
Selisih IFE = Kekuatan – Kelemahan		-0,76 (Sumbu X)	

*External Factors Evaluation* (EFE) diperlukan guna mengidentifikasi faktor eksternal yang diperlukan untuk mengembangkan peluang yang dapat dimanfaatkan guna mengatasi ancaman yang berpotensi terjadi. Peluang (*Opportunity*) merupakan bagian dari lingkungan eksternal perusahaan yang berpotensi untuk meningkatkan profit. Sedangkan tantangan (*Threat*) merupakan kebalikan dari peluang, yaitu halangan atau ancaman bagi perusahaan dalam memperluas pasar untuk mendapatkan profit. Hasil analisis data menunjukkan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

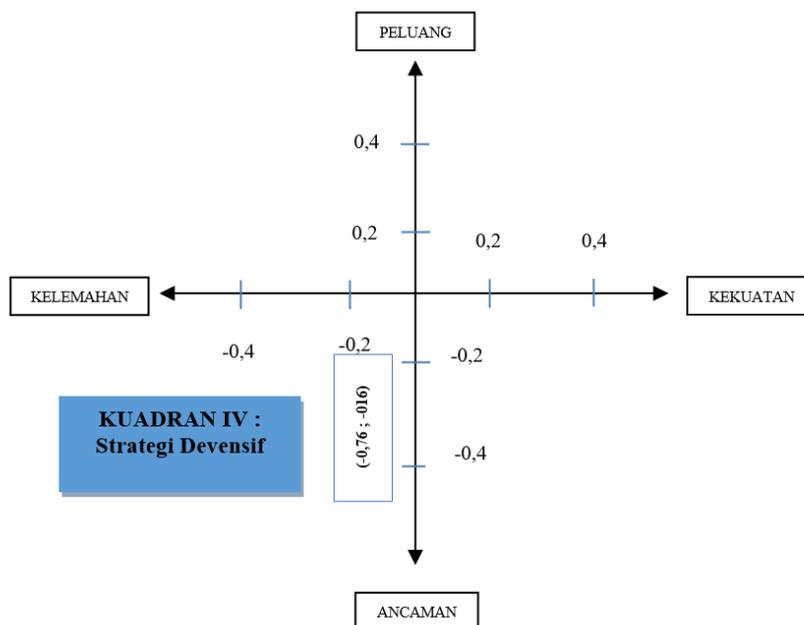
**Tabel 2. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) HD**

Elemen	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunity)</i>			
HD bisa menjadi solusi bagi apotek untuk membesarkan bisnis mereka	0,33	4	1,33
Menjembatani saluran distribusi guna pengendalian stok perbekalan farmasi dengan distributor.	0,21	3	0,63
Pengintegrasian sistem order managemen, di apotek dan klinik.	0,29	5	1,46
Pengaplikasian <i>Business to Business</i> (B2B) ke instansi kesehatan	0,04	1	0,04
Menjadi solusi untuk <i>storage distribution</i> obat – obatan khususnya diluar pulau Jawa.	0,13	2	0,25
Total	1		3,71

<i>Ancaman (Threat)</i>			
Keterbatasan modal	0,39	5	1,96
Perubahan regulasi yang terintegrasi antara regulasi yang satu dengan yang lainnya.	0,30	4	1,22
Adanya pemain besar lain dari luar negeri	0,04	1	0,04
Perkembangan teknologi berbanding yang semakin pesat lurus dengan peningkatan harga	0,13	3	0,39
Regulasi perpajakan yang sebagian besar belum di atur di Indonesia.	0,13	2	0,26
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,87</b>
<b>Selisih EFE = Peluang - Ancaman</b>		<b>-0,16 (Sumbu Y)</b>	

### Analisis SWOT

Selanjutnya analisis SWOT menghasilkan nilai faktor internal dan eksternal posisi koordinat HD pada titik koordinat **(-0,76 ; -0,16)** dengan gambar dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Matriks Analisis SWOT  
Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan analisis menggunakan diagram matriks SWOT diatas, dihasilkan  $(x,y = -0,76; -0,16)$  dimana titik ini berada pada Kuadran IV (Strategi Devensif), dimana Kuadran IV ini mendandakan bahwa situasi ini sangat tidak menguntungkan, perusahaan memiliki banyak ancaman dan kelemahan yang berarti (Ries, 2012). Hasil analisis matriks SWOT diuraikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Analisis Matriks SWOT**

<p><u>IFAS</u></p> <p><u>EFAS</u></p>	<p><b>Strengths (S)</b></p>	<p><b>Weakness (W)</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HD memiliki tim <i>customer service</i> seperti seorang personal asisten (<i>conciierge</i>) bagi konsumen</li> <li>2. HD tidak terpaku pada satu 3PL tertentu</li> <li>3. HD memiliki metode pembayaran lengkap</li> <li>4. Tim pada HD bukan seluruhnya dari praktisi kesehatan</li> <li>5. Fleksibilitas akses layanan pada HD</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan modal</li> <li>2. <i>Brand awareness</i> HD masih kurang</li> <li>3. HD belum bisa memiliki akses guna memenuhi <i>demand</i> masyarakat</li> <li>4. HD belum memiliki jumlah <i>dedicated doctor</i> yang banyak</li> <li>5. HD belum memiliki tim diluar kota</li> </ol>
<p><b>Opportunity (O)</b></p>	<p><b>Strategi S-O</b></p>	<p><b>Strategi W-O</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HD bisa menjadi solusi bagi apotek untuk membesarkan bisnis mereka</li> <li>2. Menjembatani saluran distribusi guna pengendalian stok perbekalan farmasi dengan distributor.</li> <li>3. Pengintegrasian sistem order managemen, di apotek dan klinik.</li> <li>4. Pengaplikasian B2B kepada instansi kesehatan</li> <li>5. Menjadi solusi untuk <i>storage distribution</i> obat-obatan khususya di luar pulau Jawa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerjasama dengan Apotek rekanan untuk pengintegrasian layanan konsultasi dengan Apoteker dan Dokter yang dimiliki HD secara daring.</li> <li>2. Peningkatan kerjasama dengan pihak ketiga yang memiliki fasilitas ekspedisi 4PL.</li> <li>3. Menyediakan <i>coolbox portable</i> yang bisa digunakan oleh ekspedisi untuk membantu pengiriman perbekalan farmasi <i>cool chain product</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari investor untuk <i>support</i> pengembangan layanan/ program kerja HD yang baru.</li> <li>2. Menambahkan jumlah dokter yang berkredibilitas, terutama dokter – dokter spesialis penyakit tertentu yang banyak dicari berdasarkan <i>database</i> yang dimiliki HD.</li> <li>3. Bekerjasama dengan pihak ketiga perusahaan <i>advertising</i> guna membantu pengiklanan HD difasilitas umum yang banyak dilalui masyarakat.</li> </ol>
<p><b>Threats (T)</b></p>	<p><b>Strategi S-T</b></p>	<p><b>Strategi W-T</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal</li> <li>2. Perubahan regulasi yang terintegrasi antara regulasi yang satu dengan yang lainnya.</li> <li>3. Adanya pemain besar lain dari luar negri</li> <li>4. Perkembangan teknologi berbanding lurus dengan harganya</li> <li>5. Regulasi perpajakan yg sebagian besar belum di atur di Indonesia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetapan layanan unggulan yang dimiliki HD</li> <li>2. Evaluasi <i>unit cost</i> secara berkala</li> <li>3. Peningkatan kolaborasi dengan <i>e-commerce</i> lainnya yang bisa dimanfaatkan layanannya dan memberikan dampak positif bagi konsumen HD.</li> <li>4. <i>Update</i> SOP dan ilmu secara berkala sesuai dengan regulasi terbaru di Indonesia kemudian di sosialisasikan kepada SDM yang dimiliki HD</li> <li>5. Memfasilitasi sarana dan prasarana yang baik serta memadai untuk SDM guna peningkatan tugas dan tanggung jawab masing – masing SDM.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan efisiensi biaya operasional HD</li> <li>2. Melakukan penguatan dan <i>positioning</i> serta <i>branding</i> HD yang tidak hanya berfokus di Jabodetabek dan pulau Jawa saja.</li> <li>3. Pengembangan SDM guna menciptakan SDM yang unggul dan siap bersaing dipasar</li> <li>4. Meningkatkan konten promosi pada <i>web, mobile app</i> yang terasa dapat memberikan manfaatnya di masyarakat.</li> <li>5. Pengembangan fitur dan proses keamanan data, seperti fitur <i>two authentication</i> atau <i>recovery methods</i> dan yang lainnya sebagai daya Tarik pelanggan dalam pengamanan data.</li> </ol>

## PEMBAHASAN

Pengembangan strategi diartikan sebagai suatu usaha guna meningkatkan kemampuan, teoritis, teknis, konseptual dan moral individu sesuai dengan kebutuhan pekerjaan suatu organisasi. Strategi pengembangan suatu bisnis mempunyai fungsi dalam mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal sesuai dengan kondisi perusahaan (Taherdoost, 2021). Oleh sebab itu, pengembangan suatu strategi bisnis dapat memberikan pengaruh yang besar dalam kehidupan perusahaan/ organisasi dalam jangka panjang.

Analisis yang dilakukan pada penelitian ini bersifat deskriptif dan tidak menutup kemungkinan akan sangat subjektif. Hal tersebut dikarenakan bisa jadi dua orang atau lebih yang menganalisa suatu perusahaan akan memberikan pandangan yang berbeda pada faktor internal dan eksternal perusahaan. Namun demikian, hal ini dianggap wajar, karena analisis SWOT merupakan sebuah alat penganalisa dengan *output* berupa arahan dan tidak memberikan solusi “Ajaib” pada suatu permasalahan yang dihadapi perusahaan/ organisasi (Phadermrod, 2019). Selain itu, analisis ini juga memiliki peran guna meminimalisir kelemahan dan menekan dampak ancaman yang berpotensi terjadi dan harus dihadapi oleh suatu perusahaan (Phadermrod et al., 2019).

Analisis SWOT yang telah dilakukan, arti nilai skor pada matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) diperoleh berbobot besar, yaitu 3,04 pada elemen kekuatan (*strength*) dan 3,8 pada elemen kelemahan (*weakness*). Begitupun pada matriks EFE (*External Factors Evaluation*) diperoleh bobot besar juga, yaitu 3,71 pada elemen (*opportunity*) dan 3,87 pada elemen ancaman (*threat*). Apabila didapatkan skor 1,00–1,99 menunjukkan posisi yang lemah, skor 2,00 – 2,99 menunjukkan posisi rata-rata, dan skor 3,00–4,00 menunjukkan posisi kuat pada faktor internal maupun eksternal suatu perusahaan. Dari total skor yang didapatkan pada matriks IFE HD dapat disimpulkan bahwa HD sudah pada posisi kuat melalui kondisi internalnya dengan memanfaatkan berbagai kekuatan yang dimiliki HD sehingga dapat menutupi kelemahan yang ada. Begitupun pada total skor yang didapatkan pada matriks EFE, HD dapat dikatakan mampu untuk mengelola peluang yang ada dengan baik. Namun demikian, HD tetap harus mengantisipasi terhadap ancaman dari luar yang berpotensi masuk untuk dihadapi oleh HD.

Analisis diagram SWOT HD memiliki nilai negatif pada kedua sumbu X dan Y, yaitu sumbu X = -0,76 dan sumbu Y = -0,16. Ini menandakan bahwa HD berada pada posisi kuadran IV, yakni situasi yang tidak menguntungkan. Perusahaan memiliki banyak

ancaman dan kelemahan yang berarti, dan pada kuadran IV ini strategi yang dapat dilakukan oleh HD adalah defensif. Strategi defensif merupakan usaha yang dapat dilakukan guna mengurangi kemungkinan terjadinya *customer exit* atau beralihnya konsumen ke pasar yang lain (Vlados, 2019). Dan tujuan dari strategi defensif ini adalah dengan memaksimalkan *customer retention* melalui perlindungan terhadap produk yang dimiliki dari serangan pasar (Jaya et al., 2017).

Keadaan HD pada posisi kuadran IV pun diakui oleh CEO HD. Dikatakan bahwa dengan situasi yang defensif HD memiliki cukup modal yang dapat dimanfaatkan paling tidak selama dua tahun. Dengan keadaan tersebut HD tetap dapat menghasilkan peningkatan *profitability*, dengan rata-rata peningkatan 2–3% setiap bulan. Banyak hal yang menjadi faktor peningkatan *profitability* pada HD, diantaranya HD akan mencoba menangani setiap kesulitan atau kendala dilapangan yang dihadapi melalui empat kuadran, yaitu *high effort – low impact*, *high effort – high impact*, *low effort – high impact*, dan *low effort – low impact* atas dasar pertimbangan tujuan tersebut HD tetap bisa *survive* dan berada pada *stage growth* di tahun keempat usianya saat ini.

Setelah mengetahui posisi kuadran HD berada diposisi mana, langkah berikutnya yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi strategi yang akan ditetapkan dan bagaimana prioritasnya strategi tersebut pada HD menggunakan QSPM (Sampurno, 2013). Adapun alternatif strategi yang dirancang yaitu, Strategi 1, melakukan efisiensi biaya operasional HD. Strategi 2, melakukan penguatan dan *positioning* serta *branding* HD yang tidak hanya berfokus di Jabodetabek dan pulau Jawa saja. Strategi 3, pengembangan SDM guna menciptakan SDM yang unggul dan siap bersaing dipasar. Strategi 4, meningkatkan konten promosi pada *web*, *mobile app* yang terasa dapat memberikan manfaatnya di masyarakat. Strategi 5, pengembangan fitur dan proses keamanan data, seperti fitur *two authentication* atau *recovery methods* dan yang lainnya sebagai daya Tarik pelanggan dalam pengamanan data.

Berdasarkan hasil penilaian analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) terhadap lima alternatif strategi HD, maka terpilih alternatif strategi yaitu melakukan penguatan dan *positioning* serta *branding* HD yang tidak hanya berfokus di Jabodetabek dan pulau Jawa saja (alternatif startegi 2) dengan skor TAS tertinggi yaitu sebesar 12,26. Makna dari nilai tertinggi pada TAS (*Total Attractive Score*) adalah sebagai alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan citra dari suatu perusahaan/ organisasi (Indriyarti, 2020).

Strategi defensif memfokuskan HD pada strategi W-T (*weakness – threats*) dengan memanfaatkan kelemahan internal guna mengurangi ancaman eksternal yang berpotensi untuk terjadi (Wachid, 2018). Alternatif strategi W-T yang dirumuskan kemudian dianalisis menggunakan QSPM (*Quantitative Stratgic Planning Matrix*) terhadap lima alternatif strategi HD, maka terpilih alternatif strategi yaitu melakukan penguatan dan *positioning* serta *branding* HD yang tidak hanya berfokus di Jabodetabek dan pulau Jawa saja (alternatif startegi 2) dengan skor TAS tertinggi yaitu sebesar 12,26. Makna dari nilai tertinggi pada TAS (*Total Attractive Score*) adalah sebagai alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan citra dari HD.

*Positioning* ini dapat direalisasikan melalui diferensiasi yang akan menghasilkan *output brand identity*(Setiarini, 2017). *Brand identity* sendiri memiliki struktural yang terdiri dari *core identity*, *extended identity*, dan *brand essence*. *Brand identity* ini dapat menjangkau konsumen dan mengarahkan pada *value proposition* (Wachid, 2018). *Value proposition* diartikan sebagai proses penciptaan makna nilai yang akan disampaikan pada sebuah merek, makna yang dapat dipandang secara rasional guna menekankan pada keuntungan fungsional atau merangsang perasaan konsumen. Dan konsumen akan merasa terikat dengan merek tersebut (*emotional and self escpressive benefits*) (Wachid, 2018). Proses ini dapat dilakukan dengan menerapkan konsep segitiga PDB (*positioning*, diferensiasi, dan *brand*) pada HonestDocs guna merumuskan lebih dalam strategi pemasaran yang dapat digunakan HonestDocs, tetapi pada penelitian ini belum bisa dilakukan karena keterbatasan waktu yang ada.

## SIMPULAN

Strategi *existing* yang digunakan oleh perusahaan startup HD terletak pada aspek sumber daya manusia, keuangan, tata kelola perusahaan, dan pemasaran. Keempat aspek tersebut dikenal sebagai *key success factors* bagi HD. Analisis SWOT menunjukkan bahwa HD berada pada posisi kuadran IV dimana memiliki kelemahan dan ancaman yang berarti, sehingga strategi yang sesuai untuk disarankan ke HD adalah strategi W-T/strategi defensif. Strategi defensif diimplementasikan dengan melakukan penguatan dan *positioning* serta *branding* HD yang tidak hanya berfokus di Jabodetabek dan pulau Jawa saja, sebagai alternatif strategi yang terpilih menggunakan matriks QSPM.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Pada kesempatan ini penulis sampaikan rasa hormat dan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada para dosen pembimbing tesis yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan saran dan dorongan hingga selesainya penelitian ini. Tidak lupa kepada Fakultas Farmasi Universitas Pancasila, khususnya Program Studi Magister Ilmu Kefarmasian, serta kepada kedua orang tua, keluarga dan orang-orang terkasih yang selalu hadir dan mendukung dalam penyelesaian penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- APJII. (2019). Penetrasi & Profil Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2018. In *Apjii*. [www.apjii.or.id](http://www.apjii.or.id)
- Br Sitepu, S. N. (2017). Pengaruh Faktor Internal Terhadap Keberhasilan Start-Up Bisnis Di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 10(1), 37. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v10i1.5136>
- DSResearch. (2019). Penetrasi Gaya Hidup Aktif dan Sehat Kaum Urban : Pemahaman Pasar Wellness di Jakarta. *Dailysocial.Id*, 50. <https://dailysocial.id/research/pasar-wellness-di-jakarta>
- Handayani F. Identifikasi *Critical Success Factors* sebagai Pendukung dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. *J Ilmu dan Ris Akunt*. 2013;
- HonestDocs. (2020). *Company Profile Honestdocs (HD)* (Issue December).
- Indriyarti, E. R., & Wibowo, S. (2020). Bisnis Kesehatan Berbasis Digital: Intensi Pengguna Aplikasi Digital Halodoc. *Jurnal Pengabdian Dan Kewirausahaan*, 4(2). <https://doi.org/10.30813/jpk.v4i2.2328>
- Jaya, M. A., Ferdiana, R., & Fauziyati, S. (2017). Analisis Faktor Keberhasilan Startup Digital di Yogyakarta Mardi Arya Jaya 1 , Ridi Ferdiana 2 , Silmi Fauziati 3. *Prosiding SNATIF*, 4(1), 167–173.
- Maula N. Praktik Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Startup Edutech Di CV. Big Edu Indonesia. *Creat Res J*. 2021;7(01):11.
- Pradita KY. Determinan Faktor yang Mempengaruhi E-Trust dan Minat Menggunakan Aplikasi Alodokter. *J Penelit dan Pengemb Sains dan Hum*. 2021;5(3):450.
- Phadernrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Rachmawati J. Analisis *Key Success Factors* untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada PT. Astra Internasional. *J Ilmu Akuntansi dan Ris Akuntansi*. 2013;2–8.
- Ries, E. (2012). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* Eric Ries. New York: Crown Business, 2011. 320 pages. US\$26.00. In *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 29, Issue 3). [https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x)
- Sampurno. (2013). *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan*. Gadjah Mada University Press.
- Setiawati, A. T. (2017). Strategi Positioning Dan Diferensiasi Dalam Upaya Membangun Brand, Studi Kasus Ngayogjazz. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 1(2), 54–67. <https://doi.org/10.24821/jtks.v1i2.1641>

- Soekanto A, Mustikarini CN. Faktor Pendorong Kesuksesan Bisnis Start-Up di Surabaya. *PERFORMA J Manaj dan Start-Up Bisnis*. 2017;2(3):306–15.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2021). Determination of Business Strategies Using SWOT Analysis; Planning and Managing the Organizational Resources to Enhance Growth and Profitability. *Macro Management & Public Policies*, 3(1), 19–22. <https://doi.org/10.30564/mmpp.v3i1.2748>
- Thomas L. Wheelen JDH. *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability*. 12th ed. Terjemahan SEJ, editor. Pearson; 2010.
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 347–363. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2019-0026>
- Wachid, A. D. (2018). *Analysis of Cafe Marketing Strategy Using SWOT Method on Omah Bonsari*. 11988–11996.
- Zaky, M. A., Nuzar, I., Saputro, W. E., Praysuta, B. D. S., Wijaya, S. B., & Riswan, M. (2018). Mapping & Database Startup Indonesia 2018. *Badan Ekonomi Kreatif*, 1–202.

<b>Submission</b>	22 Februari 2023
<b>Review</b>	04 April 2023
<b>Accepted</b>	04 September 2023
<b>Publish</b>	28 Oktober 2023
<b>DOI</b>	10.29241/jmk.v9i2.1439
<b>Sinta Level</b>	Tiga (3)