

Hubungan Imunisasi Rutin Lengkap Terhadap Pertumbuhan Dan Perkembangan Anak Usia 36-59 Bulan Di Indonesia (Analisis Data Riskesdas Tahun 2018) <i>Lisa M¹, Amrina Rosyada^{1*}</i>	1-12
Literature Review Gambaran Terapi Plassma Konvalesen Untuk Pasien Covid-19 <i>Yossi Pramita Sinaga^{1*}, Francisca Romana Sri S², Tyas Ning Yuni Astuti A³</i>	13-31
Konsep Penguatan Kepatuhan Masyarakat Terhadap Isolasi Mandiri Berbasis Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat <i>Sutrisno¹, Sitti Nur Djannah², Solikhah³</i>	32-45
Faktor Yang Berhubungan Dengan Kekurangan Energi Kronik (KEK) Pada Ibu Hamil di Wilayah Kerja Puskesmas Dongo Kabupaten Bima Tahun 2020 <i>Hamdin¹, Abdul Hamid²</i>	46-51
Analisis Manajemen Risiko Dengan Metode HIRADC Pada Industri Meubel UD Ulum Jaya <i>Muhammad Ilham Rizqi Dermawan¹, Moch. Sahri^{1*}</i>	52-61
Analisis Stres Kerja Pegawai Bidang Pelayanan Kesehatan dalam Penanggulangan Covid-19 di Dinas Kesehatan Kabupaten Bengkalis Tahun 2021 <i>Jehan Al Habib Murvi¹, Endang Purnawati Rahayu², Aldiga Rienarti Abidin³, Herniwanti⁴, Asri⁵</i>	62-78
Faktor Determinan Kejadian Diabetes Melitus <i>Holis Tiawati^{1*}, Thresya Febrianti²</i>	79-85
Analisis Stakeholder Kebijakan Akreditasi Puskesmas Kabupaten Bengkalis tahun 2021 <i>Agustina¹, Kiswanto², Budi Hartono³, Zainal Abidin⁴, Zulfan Sa'am⁵</i>	86-105
Mobilitas Mahasiswa Perguruan Tinggi Bidang Kesehatan Selama Pandemi <i>Ratna Frenty Nurkhalim¹, Indah Susilowati², Endah Retnani Wismaningsih³, Lia Agustina^{4*}</i>	106-114
Gambaran Tingkat Kepuasan Pasien Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Cibaregbeb <i>Ela Mulyana¹⁾, Rita Damayant²⁾, Sabarinah³⁾</i>	115-124
Importance Performance Analysis Sebagai Analisis Total Quality Management (TQM) Apotek Kimia Farma Di Kota Semarang <i>Ratna Wulandari⁽¹⁾, Insiroh Nur Hidayati⁽¹⁾</i>	125-136
Peran Bidan Dalam Pemberian Konseling Pada Pelaksanaan Antenatal care (ANC) Di Puskesmas <i>Florentina Kusyanti¹</i>	137-145
Persepsi Remaja Terhadap Bahaya Covid-19 <i>Anastasia Bella Widiyanta¹, Natalia Ratna Yulianti², Eka Wahyuningrum³</i>	146-153
Kualitas Hidup Pasien Gagal Ginjal Kronik Terkomplikasi Yang Menjalani Hemodialisa Di Rs "X" Kota Semarang <i>F.X. Sulistiyanto W.S¹, Erna Prasetyaningrum²</i>	154-162
Analisis Pelaksanaan Pelayanan Kesehatan Perorangan (UKP) Di Puskesmas Sebelum dan Selama Pandemi Covid-19 Literature Review <i>Havida Aini Fauziyah¹, Inge Dhamanti^{1,2,3}</i>	163-173
Uji Aktivitas Antibakteri Masker Gel Peel Off Ekstrak Daun Pletekan (Ruellia Tuberosa L.) Terhadap Staphylococcus Aureus <i>Ahmad Fuad Masduqi¹, Mighfar Syukur^{2*}</i>	174-183
Kajian Tingkat Pengetahuan Dan Kecemasan Terhadap Pandemi Covid-19 Pada Masyarakat Pesisir Di Kecamatan Moyo Utara Kabupaten Sumbawa <i>Neti Apriati¹, Iga Maliga², Nikodimus R Sumargo³</i>	184-194
Pemetaan Penyakit Hipertensi Pada Wanita Usia 25-45 Tahun Di Puskesmas Tlogosari Kulon Pada Tahun 2019 Dan 2020 <i>Triandha Avina Farma¹, Suharyo^{2*}</i>	195-205
Hubungan Umur, Masa Kerja dan Kuliah Online Dengan Kinerja Dosen Pada Masa Pandemi Covid-19 di Universitas "X" kota Semarang <i>Supriyono Asfawi^{1*}, MG Catur Yuantari¹, Yusthin M. Manglapy¹, Yohanes Pratama¹, Rini Wulandari Hariono¹, Wening Wiworo Palupi¹</i>	206-216
Kesiapan Orang Tua Dalam Mempersiapkan Adaptasi Siswa Sekolah Dasar Pada Awal New Normal <i>Fitria wulandari¹, aprianti², Dian Puspitaningtyas L³</i>	217-227
Literature Review: "Analisis Implementasi Gerakan Masyarakat Cerdas Menggunakan Obat" <i>Maya Chrisdita¹, Antono Suryoputro¹, Septo Pawelas Arso¹</i>	228-239
Pengaruh Kualitas Air pada Pertumbuhan Tanaman Bayam Merah <i>Eko Hartini¹, Sri Handayan², Eti Rimawati²</i>	240-248
Analisis Deskriptif Masalah Kesehatan Pada Nelayan di Desa Kemojan, Karimun Jawa, Jepara <i>Pramitasari Ratih¹, Yoni Setyo Nugroho Bayu², Haika³</i>	249-257
Minat Pencarian Informasi Selama Pandemi Covid-19 Di Indonesia: Studi Google Trends <i>Adrina Esther Liaw¹, Fidia Paramitha Putri¹, Meiliza Ayu Qamarani¹, Nabilah Thifal Balma¹, Selly Tiyaningrum¹, Sesa Magabe¹, Rizma Adlia Syakurah²</i>	258-267
Pembiayaan Klaim Pasien Di Rsup Dr. Kariadi Semarang Selama Pandemi Covid-19 <i>Faik Agiwahyunto^{1*}, Evina Widianawati², Widya Ratna Wulan³, Via Ayusasmita⁴, Dedy Setiad⁵</i>	268-281



Volume 21, Nomor 1, April 2021

Ketua Redaksi

Dr. Drs. Slamet Isworo, M.Kes

Penyunting

Eddy Rachmani, SKM, M.Kom, Ph.D

Dr. Drs. Slamet Isworo, M.Kes

Dr. dr. Zaenal Sugiyanto M.Kes

Dr. MG Catur Yuantari, SKM, M.Kes

Dr. Poerna Sri Oetari, S.Si, M.Si.Ling

Suharyo, M.Kes,

Eti Rimawati SKM, M.Kes

Kismi Mubarokah, M.Kes

Vilda Ana Veria, S.Gz, M.Gizi,

Editor

Fitria Wulandari, SKM, M.Kes

Sekretariat

Lice Sabata, SKM

Desain Dan Layout

Puput Nur Fajri, SKM

Alamat Redaksi

Fakultas Kesehatan Universitas Dian Nuswantoro Jl. Nakula I No. 5-11 Semarang

Telp/Fax. (024) 3549948

Email : visikes@fkes.dinus.ac.id

Website : [Http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/visikes/ndex](http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/visikes/ndex)

Visikes Diterbitkan Mulai Maret 2002

Oleh Fakultas Kesehatan Universitas Dian Nuswantoro

Importance Performance Analysis Sebagai Analisis Total Quality Management (TQM) Apotek Kimia Farma Di Kota Semarang

Ratna Wulandari ^(1*), Insyiroh Nur Hidayati ⁽¹⁾

Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi Nusaputera Semarang

Received : 10-02-2021

Accepted : 07-08-2021

Published : 30-04-2022

ABSTRACT

The quality of the pharmaceutical services provided by a pharmacy greatly determines the success of the competition in fulfilling the patient's satisfaction and is one of the important things to determine the strategy of developing the business and maintaining the quality of the pharmacy itself. Total Quality Management (TQM) is a management system that is used to improve the quality of services and to help achieve the target that is established by an organization. This research is an observational research by using interviews through questionnaires conducted in 27 outlets of pharmacy Kimia Farma that exist in Semarang City with the aim to analyze the implementation of Total Quality Management in its pharmaceutical service. Data analysis is performed using the Importance Performance Analysis (IPA) method. In establishing a pharmacy development strategy, a Focus Group Discussion (FGD) was conducted to analyse internal and external factors of Kimia Farma Pharmacy with SWOT analysis. Importance Performance Analysis evaluation results show average performance value of 4.05 and average importance value of 4.31 as well as average level of conformity of all components by 93.87%. Then it can be said that the implementation of Total Quality Management at the Kimia Farma pharmacy in Semarang has been running well. Development strategy that can be done based on SWOT analysis is SO (Strengths-Opportunity) strategy to optimize the resources owned and maximize the success of opportunities that exist in the purpose of improving the performance of the Kimia Farma pharmacy in Semarang.

Keywords: Total Quality Management, Pharmacy Services, Strategy, Important performance analysis, Strength Weakness Opportunity Threat

**Corresponding Author: E-Mail: ratnawulandari268@gmail.com*

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu wujud bagaimana institusi penyedia layanan kesehatan men – *deliver* nilai atas jasa yang ditawarkan. Mutu

pelayanan kesehatan tidak hanya dilihat dari sudut pandang aspek teknis secara medis saja, tetapi juga sistem pelayanan kesehatan secara keseluruhan termasuk manajemen administrasi, keuangan,

peralatan dan tenaga kesehatan lainnya (Wijono, 2000).

Layanan kefarmasian adalah salah satu bentuk pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien, termasuk salah satunya layanan kefarmasian di apotik. Layanan kefarmasian yang baik di apotik harus mengedepankan sistem penjaminan mutu sehingga konsep penghantaran jasanya sampai ke tangan pasien dengan tepat dan benar. Termasuk dalam pendistribusian obat kepada pasien terkait dengan penjaminan mutu, khasiat, keamanan dan keabsahannya sampai ke tangan konsumen. Proses distribusi obat harus menjamin bahwa obat yang didistribusikan memiliki izin edar, dengan kondisi penyimpanan yang sesuai terjaga mutunya, dan selalu dimonitor termasuk selama transportasi serta terhindar dari kontaminasi. Untuk dapat terlaksananya standar pelayanan kefarmasian yang baik, maka harus diperhatikan aspek-aspek yang penting yang mendukung pelaksanaannya antara lain manajemen mutu, sumber daya manusia, bangunan dan peralatan serta pendokumentasian.

Apotek dalam menjalankan fungsinya sebagai sarana distribusi mempunyai fungsi yang bersifat ekonomi dan sosial. Fungsi ekonomi menuntut agar pengelolaan apotik dikelola secara prinsip bisnis yaitu berorientasi secara profit untuk menjaga kelangsungan usaha, sedangkan fungsi sosial merupakan satu bentuk pemerataan distribusi dan sebagai salah satu tempat pelayanan informasi obat

kepada masyarakat. Orientasi pelayanan kefarmasian di apotek saat ini mengalami pergeseran, semula hanya berorientasi terhadap pelayanan produk (*product oriented*), saat ini menggeser orientasi pada pelayanan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup pasien (*patient-oriented*).

Sejalan dengan pergeseran paradigma organisasi dari '*market oriented*' ke '*costumer oriented*', maka salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya yang dimilikinya sehingga kualitas layanan yang diberikan akan semakin baik, dengan tujuan akhir agar bisa bertahan dalam persaingan. Strategi yang bisa diupayakan adalah dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu (TQM) (Muluk, 2003). TQM merupakan satu sistem yang dapat diterapkan oleh perusahaan karena TQM berorientasi pada perbaikan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga pada akhirnya mampu mendukung kinerja manajerialnya.

Penerapan TQM dalam organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta memberikan respon yang baik terhadap perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan mengoptimalkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara berkesinambungan serta memperbaiki kualitas barang atau jasa yang dihasilkan

sehingga dapat bersaing di dunia global (Susanty dkk., 2011).

Apotek merupakan salah satu mata rantai dalam industri layanan kesehatan yang menurut Peraturan Menteri Kesehatan tentang Standar Pelayanan Kefarmasian nomor 73 tahun 2016 adalah sarana pelayanan kefarmasian yang menjadi tempat dilakukannya praktik kefarmasian oleh apoteker, sehingga setiap apoteker wajib bertanggung jawab atas semua kegiatan yang berhubungan dengan apotek, baik secara ilmu kefarmasiannya maupun secara manajemennya. Seperti rumah sakit, kepemilikan apotek pun tersegmentasi berdasarkan kepemilikannya yaitu secara perseorangan dan secara grup atau jaringan.

Apotek Kimia Farma dipimpin oleh seorang apoteker yang berperan sebagai *Store Manager* yang dituntut menguasai tiga peran sekaligus yaitu *manager*, *retailer* dan *professional* di bidang kefarmasian. Keadaan sekarang yang memudahkan pasien mendapatkan informasi tentang obat dan atau gejala penyakit, membuat pasien lebih kritis dan menginginkan pelayanan yang baik. Hal inilah yang membuat persaingan di dunia farmasi khususnya di industri apotik semakin kompetitif yang ditunjukkan dengan bermunculannya apotek-apotek baru.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, peneliti tertarik untuk menganalisa penerapan TQM ini di Apotek Kimia Farma yang ada di Kota Semarang.

Pengukuran penerapan TQM akan diukur dengan kuesioner dan selanjutnya akan dianalisis dengan pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA). Pentingnya penerapan TQM di apotek akan berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan kefarmasian dan dapat dijadikan dasar perumusan strategi untuk mengembangkan usaha. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti mengkaji tentang "Importance Performance Analysis Sebagai Hasil Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Apotik Kimia Farma Di Kota Semarang"

METODE PENELITIAN

Penelitian akan dilakukan dengan metode *cross sectional* dan bersifat observasional dan survey, yaitu rancangan penelitian dengan pengamatan yang dilakukan secara simultan pada satu waktu. Data yang diperoleh dalam penelitian ini didapatkan melalui kuesioner yang dibagikan untuk memperoleh hasil implementasi TQM dan melakukan FGD (*Focus Group Discussion*) untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan Apotek Kimia Farma di Semarang.

Penelitian ini dilakukan pada 27 outlet Apotek Kimia Farma yang ada di Kota Semarang dan dilaksanakan pada bulan Maret – April 2020. Populasi dalam penelitian ini adalah satu orang Apoteker yang bekerja di tiap cabang Apotek Kimia Farma yang berlokasi di Kota Semarang selama periode penelitian yang berjumlah

27 orang. Sampel dari penelitian ini diambil dari seluruh jumlah populasi yaitu 27 orang Apoteker yang bekerja di Apotek Kimia Farma Kota Semarang dan telah bekerja selama lebih dari 6 bulan.

Variabel dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) yang memiliki 10 komponen utama yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem yang berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Selain itu dilakukan analisis SWOT dengan *focus group discussion* terkait faktor internal (*strength* dan *weakness*) serta faktor eksternal (*opportunities* dan *threats*) Apotek Kimia Farma di Semarang.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa lembar kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu 10 komponen dari TQM. Penelitian ini menggunakan lima skala penilaian untuk nilai kinerja dan kepentingan. Skala jawaban responden atas pertanyaan penelitian berada pada rentang 1-5 mulai dari Sangat Tidak Setuju sampai Sangat Setuju. Digunakan juga *guideline* SWOT yang akan dibahas ketika melaksanakan *focus group discussion* dan sedangkan hasil dari FGD dapat digunakan sebagai penentu rumusan strategi yang akan digunakan dalam pengembangan usaha Apotek Kimia Farma yg ada di Semarang.

Analisis data dilakukan menggunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) dengan langkah langkah yaitu menghitung tingkat kesesuaian antara kinerja dengan harapan, menghitung rata-rata tingkat kepentingan atau harapan dan tingkat kinerja untuk setiap atribut, mengetahui posisi masing-masing komponen implementasi TQM dalam diagram kartesius, mengetahui nilai batas diagram kartesius dari rata-rata nilai tingkat kinerja dan harapan dengan memasukkan nilai tingkat kinerja dan tingkat kepentingan dalam masing-masing kuadran yang terdapat pada diagram kartesius, dan kemudian adalah menginterpretasikan hasil. Hasil FGD yang dilakukan digunakan untuk melakukan analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Analisis data responden merupakan cara untuk mengetahui orientasi pelayanan kefarmasian yang dilakukan oleh karyawan yang merupakan Apoteker di Apotek Kimia Farma Semarang. Penelitian dilakukan pada 27 outlet apotek Kimia Farma yang berlokasi di Kota Semarang. Responden dari penelitian ini adalah 32 orang apoteker pada masing-masing apotek Kimia Farma yang seluruhnya telah bekerja lebih dari 6 bulan.

Data yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden menunjukkan bahwa presentase responden laki-laki sebesar 31% atau berjumlah 10 orang, sedangkan

presentase perempuan sebesar 69% atau berjumlah 22 orang. Jadi dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan. Hal ini memberikan kelebihan pada bidang pelayanan kefarmasian karena secara umum, perempuan memiliki sifat kehati-hatian, kelembutan, dan ketelitian yang tinggi. Hasil menunjukkan mayoritas responden memiliki usia 25-30 tahun yang masuk kategori usia produktif, hal ini memberikan keuntungan bagi Apotek Kimia Farma karena pada usia produktif dapat memberikan kinerja dan kreativitas yang lebih maksimal dalam memberikan layanan kefarmasian maupun dalam pengembangan perusahaan.

Analisis Tingkat Kesesuaian Importance dan Performance

Analisis tingkat kesesuaian dilakukan untuk mengetahui pencapaian kinerja karyawan yang melakukan pelayanan kefarmasian di Apotek Kimia Farma kota Semarang berdasarkan penilaian oleh Apoteker Pengelola Apotek maupun Apoteker Pendamping. Pengukuran tersebut dilakukan dengan menghitung perbandingan antara kinerja yang dilaksanakan dengan harapan yang diinginkan. Hasil yang diperoleh adalah berupa tingkat kesesuaian pencapaian kualitas kinerja pelayanan kefarmasian di Apotek Kimia Farma kota Semarang yang dinilai dalam bentuk persen kesesuaian. Tingkat kesesuaian dapat dilihat dari perbandingan nilai harapan perusahaan dan kinerja karyawan. Untuk keperluan tersebut, maka dilakukan pengkategorian sebagai berikut:

Rentang	Kategori
0 - 20,00	Sangat tidak memuaskan
20,00 – 40,00	Tidak memuaskan
40,00 – 60,00	Cukup memuaskan
60,00 – 80,00	Memuaskan
80,00 – 100, 00	Sangat memuaskan

Hasil perhitungan tingkat kesesuaian komponen Total Quality Management yang telah dilaksanakan pada Apotek Kimia

Farma Semarang dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 1. Rata-rata Keseluruhan Perhitungan Tingkat Kesesuaian Kinerja dan Kepentingan Karyawan terhadap Komponen *Total Quality Management*

No.	Atribut	Mean Performance	Mean Importance	Tingkat Kesesuaian (%)	Hasil
1	Fokus Pada Pelanggan	4,14	4,39	94,32%	sangat memuaskan
2	Fokus Terhadap Kualitas	4,06	4,22	96,15%	sangat memuaskan
3	Pendekatan Ilmiah	4,11	4,30	95,70%	sangat memuaskan
4	Komitmen Jangka Panjang	4,08	4,22	96,65%	sangat memuaskan
5	Kerjasama Tim	3,49	4,32	91,23%	sangat memuaskan
6	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan	3,77	4,46	84,60%	sangat memuaskan
7	Pendidikan dan Pelatihan	4,10	4,17	98,33%	sangat memuaskan
8	Kebebasan yang Terkendali	3,99	4,25	93,98%	sangat memuaskan
9	Kesatuan Tujuan	4,12	4,44	92,70%	sangat memuaskan
10	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	4,01	4,22	95,06%	sangat memuaskan

Berdasarkan kesepuluh atribut atau komponen implementasi TQM pada apotek Kimia Farma di Kota Semarang memiliki hasil rata-rata tingkat kesesuaian yang sangat memuaskan karena keseluruhan memiliki nilai antara >80.00-100.00. Rata-rata kinerja tertinggi adalah 4,14 pada komponen fokus pada pelanggan, sedangkan yang terendah adalah 3,49 yaitu kerjasama tim. Rata-rata kepentingan tertinggi adalah 4,46 pada komponen perbaikan sistem secara berkesinambungan, sedangkan yang terendah adalah 4,17 yaitu pendidikan dan pelatihan. Tingkat kesesuaian tertinggi

adalah pendidikan dan pelatihan dengan nilai 98,33% dan yang terendah adalah perbaikan sistem secara berkesinambungan sebesar 84,60%.

Importance Performance Analysis (IPA)

Berikut adalah analisis IPA untuk mengukur tingkat kepentingan dari atribut atau komponen tersebut untuk menentukan posisi perusahaan. Untuk keperluan tersebut maka dilakukan pengkategorian dengan perhitungan rata-rata skor kinerja (X) dan rata-rata skor kepentingan atau harapan (Y) sebagai berikut:

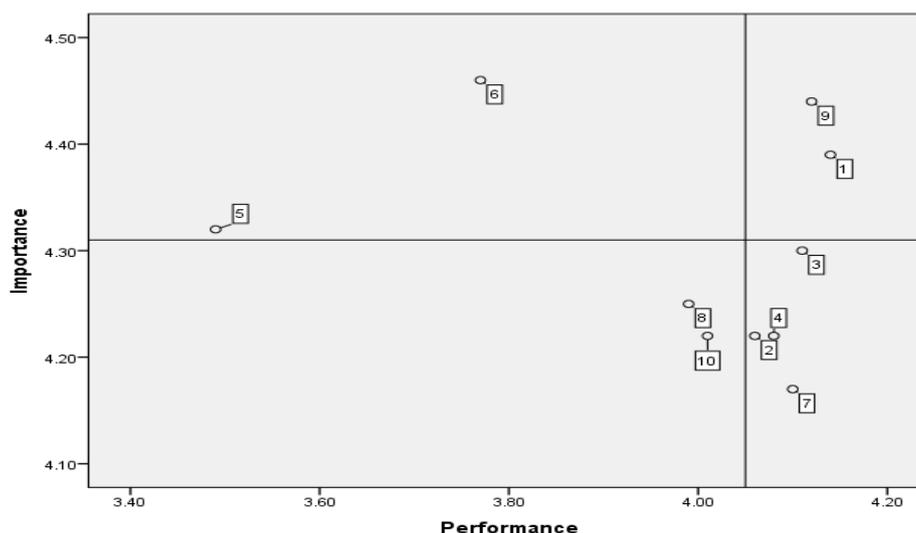
Tabel 2 Perhitungan Rata-rata dari Rata-rata Nilai Kinerja dan Kepentingan pada Atribut Variabel Penelitian

No.	Atribut	Mean Performance	Kategori	Mean Importance	Kategori
1	Fokus Pada Pelanggan	4,14	Baik	4,39	Penting
2	Fokus Terhadap Kualitas	4,06	Baik	4,22	Penting
3	Pendekatan Ilmiah	4,11	Baik	4,30	Penting
4	Komitmen Jangka Panjang	4,08	Baik	4,22	Penting
5	Kerja Sama Tim	3,49	Cukup Baik	4,32	Penting
6	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan	3,77	Baik	4,46	Penting
7	Pendidikan dan Pelatihan	4,10	Baik	4,17	Penting
8	Kebebasan yang Terkendali	3,99	Baik	4,25	Penting
9	Kesatuan Tujuan	4,12	Baik	4,44	Penting
10	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	4,01	Baik	4,22	Penting
	Rata-rata	4,05		4,31	

Berdasarkan kesepuluh atribut atau komponen implementasi TQM pada apotek Kimia Farma di Kota Semarang memiliki hasil rata-rata nilai kinerja dan rata-rata nilai kepentingan yang baik atau penting karena memiliki nilai >3,60 – 4,50. Rata-rata kinerja tertinggi adalah 4,14 pada komponen fokus pada pelanggan, sedangkan yang terendah adalah 3,49 yaitu kerja sama tim. Rata-rata kepentingan tertinggi adalah 4,46 pada komponen perbaikan sistem secara berkesinambungan, sedangkan yang terendah adalah 4,17 yaitu pendidikan dan pelatihan. Total rata-rata kinerja bernilai 4.05 sedangkan total rata-rata kepentingan atau harapan memiliki nilai 4.31.

Diagram Kartesius *Importance Performance Analysis (IPA)*

Diagram Kartesius bertujuan mencari nilai pada masing-masing atribut variabel penelitian pada masing-masing kuadran yang terdapat pada diagram kartesius. Dari masing-masing kuadran yang terdapat dalam diagram kartesius ini akan diketahui sejauh mana tingkat kinerja masing masing variabel yang telah dilaksanakan di Apotek Kimia Farma kota Semarang dan atribut mana yang dianggap penting oleh perusahaan serta atribut mana yang perlu diperbaiki oleh perusahaan di masa yang akan datang.



Gambar 1. Diagram Kartesius Variabel Implementasi TQM

Memperhatikan diagram kartesius di atas terlihat bahwa dari kesepuluh atribut yang digunakan untuk mengukur implementasi TQM dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuadran A (Prioritas Utama)

Berdasarkan hasil pemetaan diagram kartesius menunjukkan bahwa ada dua atribut dari implementasi TQM di Apotek Kimia Farma Semarang yang berada pada kuadran A, yaitu atribut kerjasama tim (X5) dan atribut Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X6).

b. Kuadran B (Pertahankan)

Pada kuadran B dalam diagram kartesius Implementasi TQM yang berjalan di Apotek Kimia Farma Semarang ada dua atribut, yaitu atribut fokus pada pelanggan (X1) dan atribut Kesatuan Tujuan (X9).

Hal ini dapat digunakan sebagai arahan bagi manajemen Apotek Kimia Farma Semarang agar dapat

mempertahankan aktivitas atau strategi yang berkaitan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kefarmasian.

c. Kuadran C (Prioritas Rendah)

Berdasarkan hasil pemetaan diagram kartesius di atas, pada kuadran ini terdapat dua atribut implementasi TQM, yaitu atribut kebebasan yang terkendali (X8) dan atribut keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10). Dalam hal ini menunjukkan bahwa Apotek Kimia Farma Semarang masih kurang memprioritaskan adanya kebebasan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

d. Kuadran D (Berlebihan)

Sedangkan pada kuadran ini terdapat empat atribut implementasi TQM, yaitu atribut fokus terhadap kualitas (X2), atribut pendekatan ilmiah (X3), atribut komitmen jangka panjang (X4), dan atribut pendidikan dan pelatihan (X7). Maka dari hasil pemetaan ini, keempat

aktivitas atau kegiatan tersebut harus dikurangi oleh manajemen Apotek Kimia Farma Semarang dan dapat mengalihkan sumber daya yang ada pada keempat aktivitas tersebut ke aktivitas lain yang lebih diprioritaskan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan dengan metode *Focus Group Discussion* yang diikuti oleh 10 apoteker dari 10 apotek Kimia Farma di Semarang.

Hasil analisis SWOT dari seluruh apotek Kimia Farma di Semarang menunjukkan bahwa dari Faktor Internal terdapat kekuatan yang dapat dimanfaatkan apotek sehingga meningkatkan kinerja apotek diantaranya adalah lokasi yang strategis yaitu akses mudah, dan di pinggir jalan raya, terdapat praktek dokter bersama, apoteker dan TTK yang kompeten, keramahan pelayanan, kualitas produk yang terjamin, layanan antar jemput resep, kebersihan dan kenyamanan apotek, adanya izin apotek yang sah, dan adanya apoteker yang selalu standby. Sementara sisi kelemahannya yaitu stok obat yang tidak tercatat dengan baik, kurangnya jumlah SDM, dan kurangnya ketersediaan produk serta harga yang lebih mahal. Segi kelemahan tersebut tentu perlu diatasi dengan baik pada apotek agar tidak mengalami penurunan kinerja.

Hasil analisis SWOT dari seluruh apotek Kimia Farma di Semarang menunjukkan bahwa dari faktor eksternal terdapat peluang yang dapat menjadi

modal dalam meningkatkan kinerja yaitu pangsa pasar yang luas, sistem pembayaran kredit dan program diskon dari PBF, perkembangan teknologi, masyarakat sudah mengenal nama Kimia farma, meningkatnya kesadaran masyarakat akan kesehatan, adanya sistem pembelian antar apotek Kimia Farma, dan memiliki banyak cabang dalam satu Unit Bisnis Semarang. Sementara dari faktor ancaman terdapat beberapa ancaman yaitu adanya program pemerintah berupa BPJS/JKN yang dapat menurunkan jumlah penjualan tunai, regulasi terbaru mengenai tenaga kefarmasian, perizinan apotek yang rumit, persaingan harga oleh kompetitor, maraknya penyalahgunaan obat-obatan, banyak pesaing yang mendirikan apotek baik mandiri maupun waralaba, dan adanya pandemi mengakibatkan kunjungan pelanggan menurun. Harga pada dasarnya merupakan hal yang menjadi perhatian atau faktor yang menentukan minat beli konsumen terutama ketika dibandingkan dengan kesamaan produk.

Analisis Strategi Berdasarkan Hasil Analisis SWOT Apotek Kimia Farma di Semarang

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut dapat digunakan untuk menentukan strategi yang harus dijalankan untuk pengembangan bisnis apotek Kimia

Farma Semarang. Strategi pengembangan ditunjukkan dalam matriks hasil analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks Strategi Analisis SWOT Apotek Kimia Farma Semarang

Strategi SO (Strengths-Opportunity)	Strategi WO (Weaknesses-Opportunity)
Menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan atau pasien	Meningkatkan pelayanan kefarmasian yang berkualitas dan memuaskan
Mempertahankan dan meningkatkan kerja sama dengan perusahaan penjamin kesehatan	Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media social
Mempertahankan hubungan baik dengan dokter <i>inhouse</i>	Meningkatkan dan memperbaiki ketersediaan produk
Mempertahankan kualitas pelayanan kefarmasian terbaik	
Strategi ST (Strengths-Threats)	Strategi WT (Weaknesses-Threats)
Memberikan pelayanan kefarmasian terbaik kepada pelanggan atau pasien	Menetapkan dan mempertahankan harga yang bersaing
Mempertahankan kualitas produk	Meningkatkan pengawasan dan pencatatan stok produk
Meningkatkan kerja sama dengan puskesmas atau klinik atau dokter untuk melayani resep BPJS	Peningkatan seleksi SDM yang berkompeten

Hasil analisis matriks SWOT yang dilakukan pada apotek di Semarang menunjukkan bahwa strategi SO (*Strengths-Opportunity*) merupakan yang terbanyak dibandingkan dengan strategi lain. Hal tersebut menandakan bahwa perusahaan perlu untuk mengoptimalkan sumber daya yang mereka miliki untuk memaksimalkan keberhasilan peluang yang ada dalam tujuan peningkatan kinerja perusahaan dalam hal ini apotek Kimia Farma. Strategi SO yang dapat dilakukan adalah dengan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan atau pasien, mempertahankan dan meningkatkan kerja sama dengan perusahaan penjamin kesehatan agar menjadi kepercayaan dalam pemasok obat-obatan,

mempertahankan hubungan baik dengan dokter *inhouse*, dan mempertahankan kualitas kefarmasian yang telah dikenal oleh masyarakat.

Analisis SWOT dalam hal strategi pada WO (*weakness-opportunity*) adalah dengan meningkatkan pelayanan kefarmasian yang berkualitas, meningkatkan promosi dengan memanfaatkan media sosial dan peningkatan teknologi, dan meningkatkan serta memperbaiki ketersediaan produk yang masih sering dikeluhkan oleh pasien atau konsumen. Pada strategi ST (*strengths-threats*) terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk dilaksanakan yaitu memberikan pelayanan kefarmasian terbaik kepada para

pelanggan, mempertahankan kualitas produk, dan meningkatkan kerja sama dengan puskesmas, klinik, dan dokter yang melayani BPJS. Sementara pada strategi WT (*weakness-threats*) yaitu penyesuaian harga agar dapat bersaing dengan apotek lain, meningkatnya pengawasan dan pencatatan stok produk, dan peningkatan seleksi SDM yang berkompeten.

Secara umum strategi yang perlu dilaksanakan adalah berkaitan dengan menjalin hubungan yang baik dengan konsumen, dokter, dan penyedia asuransi kesehatan. Selain itu juga berkaitan dengan meningkatkan pelayanan dan standart harga yang dapat menysasar berbagai pasar masyarakat. Faktor ketersediaan produk juga perlu ditingkatkan serta melakukan inovasi bidang kefarmasian agar dapat menjadi pilihan utama bagi konsumen di bidang kefarmasian.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan memberikan kesimpulan sebagai bahwa implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang telah dilaksanakan di Apotek Kimia Farma Semarang memiliki nilai total rata-rata kinerja 4.05 (baik) dan total rata-rata kepentingan atau harapan memiliki nilai 4.31. Artinya secara umum hasil implementasi *Total Quality Management* (TQM) yang telah dilaksanakan di Apotek Kimia Farma Semarang dapat dikatakan baik.

Hasil analisis SWOT dari seluruh apotek Kimia Farma di Semarang

menunjukkan bahwa dari Faktor Internal mayoritas apotek memiliki kekuatan yang berkaitan dengan lokasi yang strategis yaitu dekat dengan rumah sakit, klinik, akses mudah, dan berlokasi di jalan raya Sementara dari segi kelemahan yaitu harga yang lebih mahal. Sementara itu dari Faktor Eksternal mayoritas apotek memiliki peluang yang berkaitan dengan nama Kimia Farma yang sudah dikenal masyarakat sementara dari segi ancaman adalah adanya persaingan harga dengan kompetitor.

Strategi yang tepat untuk digunakan dalam pengembangan Apotek Kimia Farma berdasarkan analisis TQM adalah peningkatan kinerja kerjasama tim dan perbaikan sistem secara berkesinambungan sementara strategi yang perlu dilaksanakan berdasarkan hasil analisis SWOT adalah berkaitan dengan menjalin hubungan yang baik dengan konsumen, dokter, dan penyedia asuransi kesehatan. Selain itu juga berkaitan dengan meningkatkan pelayanan dan menetapkan standart harga yang dapat menysasar berbagai pasar masyarakat. Faktor ketersediaan produk juga perlu ditingkatkan serta melakukan inovasi bidang kefarmasian agar dapat menjadi pilihan utama bagi konsumen di bidang kefarmasian.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anonim, 2016, *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 2016 Tentang*

- Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*, Jakarta.
2. Damayanti, T.P., 2019, *Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Reward, dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. Surakarta.
 3. Hashmi, K., 2017, *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, www.isisigma.com.
 4. Indrasari, F., Suwarni, S., dan Murni, E. S., 2019, *Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) pada Pelayanan Kefarmasian Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang*.
 5. Kafidzin, R., 2016, *Analisa Implementasi Total Quality Management (TQM) Pelayanan Rawat Inap di Rumah Sakit Kumalasiwi Mijen Kudus*.
 6. Keputusan Menteri Kesehatan RI. 2016, *Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek*. Departemen Kesehatan RI, Jakarta.
 7. Keputusan Menteri Kesehatan RI. 2017, *Tentang Apotek*. Departemen Kesehatan RI, Jakarta.
 8. Notoatmodjo, Soekidjo. 2016, *Promosi Kesehatan dan Perilaku Kesehatan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
 9. Peraturan Pemerintah RI. 2009, *Pekerjaan Kefarmasian*. Departemen Kesehatan RI, Jakarta
 10. Porter, M., 20016, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
 11. Rangkuti, F., 2018, *Measuring Consumer Satisfaction: Gaining Customer Relation Strategy*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
 12. Sugiyono. 2015, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
 13. Tjiptono, F dan A. Diana, 2017, *Total Quality Management Edisi Revisi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
 14. Wijono, D., 2017, *Managemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Universitas Airlangga, Surabaya.