

**PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DALAM UPAYA
MENINGKATKAN KUALITAS DAN KINERJA PT. KIMIA FARMA
TBK**

Sylvia

sylviadaviana@gmail.com
Universitas International Batam

Reky Martin

jhonnytan91@gmail.com
Universitas International Batam

Fatimah Febriani

Fatimahfeb123@gmail.com
Universitas International Batam

ABSTRACT

The quality and performance of a given pharmaceutical company determines the success of competition in meeting patient satisfaction and is one of the important things that determines business development strategy and maintains the quality of the pharmaceutical company itself. Total Quality Management (TQM) is a management system used to improve service quality and help achieve targets set by an organization. This research is an observational study using interviews through questionnaires conducted at 40 Kimia Farma pharmacy outlets in Batam with the aim of analyzing the implementation of Total Quality Management in the city of pharmacy services. In determining the development strategy of PT. Kimia Farma Tbk, conducted a Focus Group Discussion (FGD) to analyze the internal and external factors of Kimia Farma with a SWOT analysis. The results of the evaluation carried out by performance analysis showed an average performance value of 4.05 and an average importance value of 4.31 and an average conformity level of all components of 93.87%. So it can be said that the application of Total Quality Management at PT. Kimia Farma Tbk has been running well. The development strategy that can be carried out based on the SWOT analysis is the SO (Strengths-Opportunity) strategy to optimize the available resources and maximize the success of existing opportunities in order to improve the performance of PT. Kimia Farma Tbk.

Keywords: *Total Quality Management, Strengths Weaknesses Opportunities Threats, PT. Kimia Farma Tbk*

ABSTRAK

Mutu kualitas dan kinerja perusahaan farmasi yang diberikan sangat menentukan keberhasilan persaingan dalam memenuhi kepuasan pasien dan merupakan salah satu yang penting hal yang menentukan strategi pengembangan usaha dan menjaga kualitas perusahaan farmasi itu sendiri. Total Quality Management (TQM) adalah sistem manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan membantu pencapaian target yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian observasional dengan menggunakan wawancara melalui kuesioner dilakukan di 40 outlet apotek Kimia Farma yang ada di Batam dengan tujuan untuk menganalisis penerapan Total Quality Management di kotanya pelayanan farmasi. Dalam menetapkan strategi pengembangan PT. Kimia Farma Tbk, dilakukan Focus Group Diskusi (FGD) dilakukan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal Kimia Farma dengan analisis SWOT. Hasil evaluasi yang dilakukan dengan analisis kinerja menunjukkan rata-rata nilai kinerja 4,05 dan rata-rata nilai kepentingan 4,31 serta rata-rata tingkat kesesuaian seluruh komponen sebesar 93,87%. Maka dapat dikatakan bahwa penerapan Total Quality Management di PT. Kimia Farma Tbk telah berjalan dengan baik. Strategi pengembangan yang dapat dilakukan berdasarkan analisis SWOT adalah strategi SO (Strengths-Opportunity) untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan memaksimalkannya keberhasilan peluang-peluang yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan PT. Kimia Farma Tbk.

Kata Kunci : Manajemen Mutu Terpadu, Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman, PT. Kimia Farma Tbk

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 apotek 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 Batam. 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 “Penerapan *Total Quality Management (Tqm)* Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Dan Kinerja PT. Kimia Farma Tbk”

TELAAH LITERATUR

Manajemen Operasional

Menurut Adam & Ebert (1992) Manajemen operasional memiliki karakter atau konsep dengan berbagai ilmu yang dibutuhkan seperti akuntansi, komputer, matematika dan berbagai keahlian yang dibutuhkan dalam manajemen operasi. Seorang manajemen operasional harus memiliki tanggung jawab dan etika manajemen dalam aktivitas bisnis ataupun proyek yang dimilikinya. Menurut Enny dkk. (2020) Manajemen bisnis merupakan faktor terpenting yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas bisnis dengan berbagai macam strategi yang diharapkan dapat mempertahankan kelangsungan kehidupan bisnis perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen operasi memiliki fungsi utama dalam keberlangsungan aktivitas bisnis perusahaan dengan serangkaian input yang dibutuhkan perusahaan

agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan mengolah bahan baku menjadi suatu produk yang didasari oleh keterampilan, informasi, kebutuhan pelanggan. Selain itu menurut Rohaetin (2019) manajemen operasional sangat berfungsi dan berperan utama dalam suatu perusahaan. Manajemen operasional dibagi agar kinerja perusahaan bisa berlangsung dengan baik dan dapat lebih terarah kepada pekerjaan masing - masing. supaya dapat mencapai pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Manajemen operasi adalah departemen yang paling intensif biaya. Kemudian untuk memaksimalkan strategi operasional, penting untuk mencari tahu sekaligus menggali apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dapat terjadi selama proses yang disebut kebijakan (Hitt dkk, 2016). Mulailah dengan mengembangkan beberapa strategi, kemudian memilih mana yang paling tepat. Menurut Widyanti (2019) Manajemen operasi dilakukan oleh karyawan di semua tingkatan yaitu operator, supervisor, dan manajer. Semua karyawan memiliki fungsi kontrol. Operator dan supervisor mengontrol operasi setiap hari. Administrator juga melakukan pemantauan dan kontrol harian dalam segala hal. Setiap area perusahaan bertanggung jawab atas implementasi proses yang tepat untuk pemantauan dan pengendalian operasi. Sedangkan menurut Assauri (2004) manajemen operasi yaitu pengaturan dan pengkoordinasian terhadap efektivitas pemakaian sumber daya dan juga material dalam memproduksi dan menciptakan nilai suatu produk. Manajemen operasi menurut Handoko (2010) ialah pelaksanaan kegiatan manajerial yang dilakukan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian serta pengawasan sistem produksi. Sedangkan menurut Fogarty dalam Herjanto (2015), manajemen operasi melibatkan pemrosesan yang efektif serta berkelanjutan dimana berguna dalam menginterpretasikan keseluruhan aspek/sumber daya hingga tujuan bisnis mampu diraih. Manajemen Operasional ialah bentuk upaya yang memaksimalkan penggunaan aspek produksi seperti mesin, tenaga kerja, bahan baku, peralatan serta aspek lainnya (Sukmono, 2020). Manajemen operasional berupa fungsi manajerial yang berikatan erat dalam mengatur dan mengendalikan aktivitas produksi (Pratiwi dan Kurniawan, 2022).

Managing Quality

Menurut Wibowo dkk, (2020) Total Quality Management didefinisikan sebagai sistem manajemen dalam perencanaan strategi bisnis untuk memastikan kepuasan pelanggan dengan melibatkan semua organisasi untuk menjadikan kualitas sebagai strategi bisnis yang paling penting. TQM didefinisikan sebagai dua metode dalam dua langkah. Pertama, TQM perlu menjelaskan apa itu TQM, dan kemudian perlu menjelaskan kualitas atau bagaimana mencapai kualitas dalam lingkungan bisnis. Menurut Audina (2018), TQM adalah metode dalam maksimalisasi daya saing bisnis dengan menjalankan perbaikan keberlanjutan terhadap produk, orang, pelayanan serta lingkungan bisnisnya. TQM didefinisikan sebagai sistem yang berkembang menjadi pendekatan pelaksanaan kegiatan bisnis sebagai cara dalam maksimalisasi daya saing organisasi melalui peningkatan produk dan layanan yang berkelanjutan. Dengan adanya kedua definisi tersebut, bisa kita simpulkan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan perbaikan layanan secara teratur dan berkala dari produk/jasa yang ada di dalam organisasi. Adanya faktor-faktor Total Quality Management menurut Goetsch & Davis dalam Masinambow & Karuntu (2019) yaitu:

1. Obsesi perusahaan untuk meningkatkan dan memberikan kualitas dengan memperkuat integritas dan wawasan untuk bersaing dengan para pesaingnya.
2. Pendekatan ilmiah pada kontrol kualitas yang komprehensif, didorong oleh pelanggan internal dan eksternal untuk memenuhi harapan konsumen dan memenuhi visi dan misi perusahaan.
3. Pendekatan ilmiah diperlukan untuk penerapan manajemen kualitas total, terutama untuk pekerjaan desain, serta pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang terkait dengan teknik.
4. Teamwork yang menyeluruh dalam suatu organisasi yang melakukan kerjasama tim baik dengan pemasok, instansi pemerintah, maupun masyarakat dalam segala aspek yang berkaitan dengan koordinasi antar karyawan perusahaan dan antara karyawan dengan manajer.

5. Komitmen jangka panjang penting untuk membawa perubahan budaya. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk berhasil menerapkan manajemen kualitas total dan menerapkannya secara konsisten.
6. Perbaikan sistem berkelanjutan Setiap produk dan layanan dibuat menggunakan proses spesifik dari sistem untuk menciptakan bisnis berkualitas tinggi dan mempertahankan bisnis pelanggan.

Project Management

Manajemen proyek adalah aktivitas memulai, merencanakan, mengimplementasikan, mengendalikan, dan menyelesaikan pekerjaan tim supaya dapat mencapai tujuan tertentu dan memenuhi kategori tertentu untuk sukses pada waktu yang ditentukan. Sebuah proyek bertujuan untuk menghasilkan produk, layanan, atau hasil yang memiliki awal dan akhir tertentu, seringkali memiliki tenggat waktu, dan dibatasi oleh dana dan sumber daya yang diperlukan dalam memenuhi penggunaan tertentu. Ini adalah proses perantara multi-langkah. Tujuan hal ini biasanya untuk membawa perubahan yang bermanfaat dan nilai tambah. Manajemen proyek ialah penerapan metode, proses, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dimana berfokus untuk meraih tujuan yang sesuai dengan karakteristik penerimaan proyek dalam aspek yang diakui. Manajemen proyek mempunyai hasil akhir yang terkendala dalam hal skala waktu dan nilai yang terbatas.

Terdapat beberapa fase pada manajemen proyek yaitu :

1. *Planning* - penetapan tujuan, mendefinisikan proyek, organisasi tim
2. *Scheduling* - menghubungkan orang, uang, dan persediaan dengan aktivitas dan aktivitas tertentu satu sama lain
3. *Controlling* - mengontrol sumber daya, biaya, kualitas, dan anggaran; mengecek kembali rencana dan menggerakkan sumber daya untuk memenuhi tuntutan waktu dan biaya

Process Strategy

Adapun poin penting dalam penerapan Process Strategy dalam Manajemen

Operasional adalah sebagai berikut:

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal yaitu pelaku atau individu yang memiliki kaitan langsung dengan lingkungan yang bisa mempengaruhi perusahaan, menurut Herry Buchory dan Saladin (2010). Pada area internal terdapat tiga komponen penting, yaitu:

Resource

Seluruh aset, kapabilitas, pengetahuan, kemampuan, kompetensi, proses organisasi dan lain sebagainya yang memungkinkan dalam memunculkan strategi dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. *Resource* dapat menjadi kunci penentu dalam keunggulan kompetitif pada suatu perusahaan dimana *resource* dapat mempengaruhi kegiatan operasional pada suatu perusahaan. *Resource* memiliki dua jenis, yaitu:

Tangible Resource (Sumber daya Berwujud)

Sumber daya berwujud merupakan sumberdaya yang dapat dihitung dan diidentifikasi keberadaannya. Contohnya seperti sumber daya manusia, financial seperti surat, aset, dan lain sebagainya yang memiliki nilai atau jumlah.

Intangible Resource (Sumber daya tidak berwujud) merupakan kebalikan dari sumber daya berwujud dimana sumberdaya tidak berwujud termasuk sumberdaya yang rumit dikarenakan sumberdaya ini sulit tidak dapat ditentukan jumlahnya, contoh dari sumber daya tidak berwujud ini adalah pendidikan, pengalaman, kemampuan, reputasi dan lain sebagainya.

Capabilities

Kapabilitas merupakan keterampilan, prosedur, serta proses yang dapat memanfaatkan sumberdaya yang ada menuju keunggulan yang kompetitif, dimana kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan yang kemampuan bersaing dalam menjadikan kelemahan menjadi kemampuan untuk bersaing, menurut Baker dan Sinkula (2005). Kapabilitas merupakan sumber utama dalam menjalankan kegiatan operasional utama sebuah perusahaan berdasarkan fungsi utama perusahaan.

Core Competencies

Kompetensi inti (*core Competencies*) yaitu merupakan kompetensi yang tersebar luas dalam suatu perusahaan, dimana kompetisi ini dapat memicu daya saing dalam sebuah perusahaan sehingga dapat menciptakan suatu kinerja yang lebih baik. Dalam sebuah perusahaan *core Competencies* merupakan hal yang penting dimana Core Competency Adalah Hal Penting Bagi Perusahaan, dimana kesuksesan dari sebuah perusahaan tidak bergantung pada strategi pemasaran saja tetapi juga diperlukan metode yang baik dalam pengoptimalan kemampuan dalam perusahaan itu sendiri.

Supply Chain Management

Untuk dapat memahami arti dari manajemen rantai pasok (*supply chain management/SCM*), maka harus mengetahui terlebih dahulu mengenai rantai pasok (*supply chain*). Menurut Chopra dan Meindl (2007), rantai pasok mempunyai sifat yang dinamis namun meliputi tiga aliran yang tetap, yakni aliran informasi, produk dan uang. Setiap rantai pasok tersebut bertujuan sama yakni menjaga konsistensi usaha dalam memenuhi ekspektasi serta kebutuhan pelanggan, sehingga pada intinya mampu memperbanyak keuntungan. Di samping itu, Ling Li (2007) menyebutkan rantai pasok yang pada dasarnya lebih menekankan aktivitas yang meliputi aliran dan transformasi barang, mulai dari penyediaan bahan baku hingga produk yang dibentuk dapat tertuju konsumen akhir dan disertai dengan aliran informasi dan uang. Sehingga untuk pengertian manajemen rantai pasok menurut Hugos (2003) adalah *Supply Chain Management is the coordination of production, inventory, location, and transportation among the participants in a supply chain to achieve the best mix of responsiveness and efficiency for the market being served.* Definisi lainnya terkait dengan manajemen rantai pasok dimana dicetuskan oleh Ling Li (2007) sebagai berikut: merupakan serangkaian kegiatan yang diputuskan untuk mengintegrasikan pemasok, gudang, manufaktur, jasa transportasi, pengecer serta konsumen secara efisien. Sehingga, proses pendistribusian dapat dijalankan dengan baik dan seimbang, sekaligus menjadi strategi dalam meminimalisir biaya bisnis. Efektivitas manajemen rantai pasok memerlukan perancangan serta pengembangan yang dijalankan secara bersamaan, baik itu dari aspek pelayanan maupun *internal efficiencies* perusahaan. Ada pula berbagai hal yang dapat

difokuskan dalam meningkatkan layanan konsumen yakni tingkat pemenuhan pesanan (*order fill rates*), ketepatan waktu pengiriman (*on-time delivery*) dan tingkat pengembalian produk oleh konsumen dengan berbagai alasan (*rate of products returned by customer for whatever reason*). Sementara itu, dari sisi *internal efficiencies*, hal yang ditekankan adalah perolehan hasil atas investasi akan persediaan beserta aset dan juga upaya untuk meminimalisir pengeluaran operasional dan penjualan. Pada intinya, SCM membahas tentang efisiensi dan responsivitas.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian akan dilakukan dengan metode *cross sectional* dan bersifat observasional dan survei, 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 Batam. Penelitian ini dilakukan pada 40 outlet Apotek Kimia Farma yang ada di Kota Batam dan dilaksanakan pada bulan Agustus – September 2021. Populasi dalam penelitian ini adalah satu orang Apoteker yang bekerja di tiap cabang Apotek Kimia Farma yang berlokasi di Kota Batam selama periode penelitian yang berjumlah 40 orang. Sampel dari penelitian ini diambil dari seluruh jumlah populasi yaitu 40 orang Apoteker yang bekerja di Apotek Kimia Farma Kota Batam 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 Batam. 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 Batam. 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

Analisis data responden merupakan cara untuk mengetahui orientasi pelayanan kefarmasian yang dilakukan oleh karyawan yang merupakan Apoteker di Apotek Kimia Farma Batam. Penelitian dilakukan pada 40 outlet apotek Kimia Farma yang berlokasi di Kota Batam. 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

keaktivitas 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 Batam 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 Batam 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:

Tabel 1 Rentang dan Kategori

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 Batam dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 2 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 Batam memiliki hasil rata-rata tingkat kesesuaian yang sangat memuaskan karena keseluruhan memiliki nilai antara >80.00-100.00. Ratarata 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 3 Perhitungan Rata-rata dari Rata-rata Nilai Kinerja dan Kepentingan pada Atribut Variabel Penelitian

No.	Atribut	Mean <i>Performance</i>	Kategori	Mean <i>Importance</i>	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	Perbaiki 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	

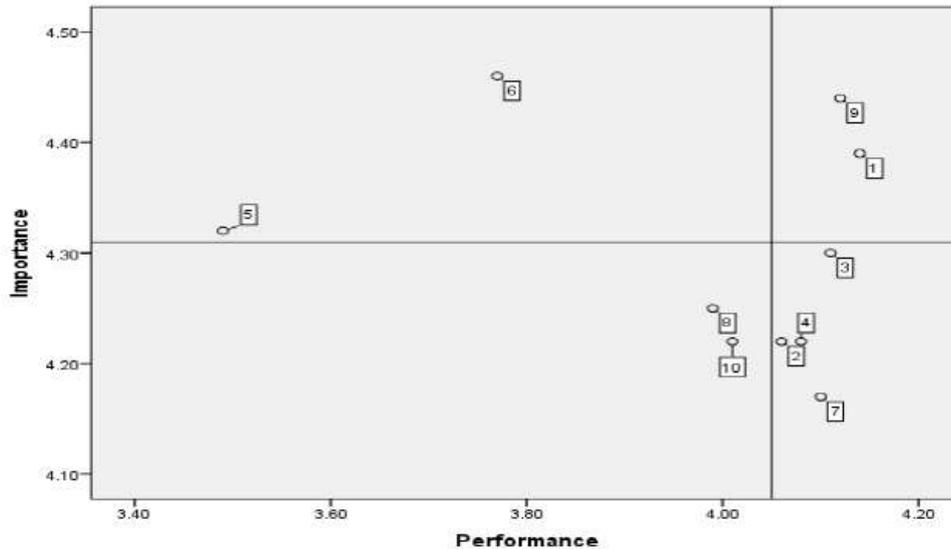
Berdasarkan kesepuluh atribut atau komponen implementasi TQM pada apotek Kimia Farma di Kota Batam memiliki hasil rata-rata nilai kinerja dan rata-rata nilai kepentingan yang baik atau penting karena memiliki nilai $>3,60 - 4,50$. Ratarata kinerja tertinggi adalah 4,14 pada komponen fokus pada pelanggan, 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 Batam 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 Batam 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 Batam 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 Batam 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 Batam masih kurang memprioritaskan adanya kebebasan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

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 Batam 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 Batam. Hasil analisis SWOT dari seluruh apotek Kimia Farma di Batam 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 Batam 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 Batam. 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

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 Batam. Strategi pengembangan ditunjukkan dalam matriks hasil analisis SWOT sebagai berikut

Tabel 4 Matriks Strategi Analisis SWOT

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 Batam 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 menyasar berbagai pasar masyarakat. Faktor ketersediaan produk juga perlu ditingkatkan serta melakukan inovasi bidang kefarmasian agar dapat menjadi pilihan utama bagi konsumen di bidang kefarmasian.

SIMPULAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan memberikan kesimpulan sebagai bahwa implementasi *Total Quality Management (TQM)* yang telah dilaksanakan di Apotek Kimia Farma Batam 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 Batam dapat dikatakan baik. Hasil analisis SWOT dari seluruh apotek Kimia Farma di Batam 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 menyasar 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

- Adam Jr., E., & Ebert, R. (1992). *Production and Operations Management : Concept, Models and Behaviour*. Edisi 10. New Jersey: Prentice Hall International.
- Carton, R. B., & Charles, W. H. (2006). *Measuring Organizational Performance Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

- Chopra, S dan Meindl, P. (2004). “*Supply Chain Management*”. New Jersey: Pearson Education.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Jakarta: Salemba Empat.
- Flynn, BB, Schroeder, RG, & Sakakibara, S. (1994). A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, 11: 339–366.
- Handoko, H. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi : Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPF.
- Herjanto, E. (2015). *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Grasindo.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, dan Hoskisson, Robert E. 2017. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e*. Canada.
- Hugos, M. (2003) : *Essentials of Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Ling, Li. (2007). *Supply chain management: Concepts, techniques and practices enhancing value through collaboration*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- Noviyanti, D., Khaliq, R., & Banjarmasin, U. A. (2020). The Influence of Hijab Celebrity Instagram as an Endorsement on Purchase Intention. In *Jurnal Ilmu Dakwah* (Vol. 19, Issue 2).
- Nurhandayani, A., Syarief, R., Syarief, R., & Najib, M. (2019). The Impact of Social Media Influencer and Brand Images to Purchase Intention. *Universitas Brawijaya Journal of Applied Management (JAM)*, 17(4), 650–661. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.09>
- Rashid Khan Assistant Professor, M., Iqbal, M., Jahan Lodhi, A., & Rashid Khan, M. (n.d.). Influencer Marketing on Instagram: Effects of Promotional Posts on Purchasing Behavior of Consumers. In *Journal of Political Studies* (Vol. 28, Issue 1).
- Renchen, K. D. (2020). Influencer impact on brand awareness: A mixed method survey in the German fashion segment. *European Journal of Business Science and Technology*, 6(2), 138–153. <https://doi.org/10.11118/EJOBSAT.2020.009>
- Sugiyono (2015) *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.