

# STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS PELAYANAN MELALUI METODE *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS* (Studi Empiris pada Pelanggan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Yogyakarta)

Obe Tridasuki Ponangsera  
Universitas Diponegoro

## ABSTRACT

*Modern drugstore franchise network that recently entered the Indonesian market retail pharmacy industry is bringing new concepts in retailing of pharmaceutical products. This makes the competition in the pharmaceutical world especially the drugstore increasingly competitive. One effort to increase the competitive advantage of the pharmaceutical products retailers is through quality of service strategy. This study was conducted to develop a strategy based on the quality of service at PT. Kimia Farma Pharmacy business unit Yogyakarta.*

*Key success factors of the quality of service based strategy are developed from the policies in PT. Kimia Farma Pharmacy business unit Yogyakarta related with the quality of service that includes speed of service, range of products, hospitality services, and professionalism of the officers. Data about the performance and the customer expectations regarding speed of service, range of products, hospitality services, and professionalism of officers were obtained through interviews with 291 customers who arrived at the Kimia Farma pharmacy Yogyakarta business unit during the study period. The data were then analyzed using Importance Performance Analysis.*

*The result of the Importance Performance Analysis shows that speed of service variable indicator which is non-stop service, located in keep up the good work quadrant, service time warranty of non dispensing drugs and dispensing drugs are in possible overkill quadrant, the availability of service delivery is at the low priority quadrant. The range of products variable indicator, namely the completeness of imported drugs in the low priority quadrant while the other four indicators, namely the completeness of the local production, the authenticity of drugs guarantee, OTC drugs completeness, and completeness of generic and patent drugs quadrant are keep up the good work; variables hospitality services, namely officer responsiveness indicators in quadrant concentration here, the ability to sell, said hello tenderness, and thank you in keep up the good work quadrant; greeting in the low priority quadrant, and customer orientation in possible overkill quadrant; salesperson*

*professionalism variable shows two indicators that are in keep up the good work quadrant which are the pharmaceutical field experience and pharmacy management capabilities and one indicator in low priority quadrant which is product knowledge.*

**Key Words:**

*speed of service, range of products, hospitality services, salesperson professionalism*

---

**PENDAHULUAN**

Dalam tahun 2011 total penjualan produk farmasi di Indonesia merupakan yang terbesar di Asia Tenggara, yaitu mencapai 37% atau jika digabung dengan Thailand dan Filipina menguasai 80% dari pasar industri farmasi. Bisnis farmasi di Indonesia rata-rata tumbuh sebesar 14% sampai 16% per tahun dan berhasil membukukan omzet Rp 37,53 Triliun pada tahun 2010 dan Rp 42 Triliun pada tahun 2011. Tingginya pertumbuhan industri farmasi didalam negeri tidak lepas dari meningkatnya kinerja group perusahaan farmasi yang terus melakukan ekspansi dengan mengeluarkan investasi yang sangat besar untuk meningkatkan kapasitas produksi dan juga banyak mengeluarkan produk-produk baru

Terdapat 199 produsen (pabrik) farmasi resmi di Indonesia pada tahun 2010, yang 35 di antaranya merupakan perusahaan-perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) yang menguasai sekitar 29.5% pangsa pasar produk farmasi di Indonesia, 4 perusahaan BUMN dengan pangsa pasar 7.0% dan sisanya PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) menguasai 63.5%. Hal ini terjadi sebagai wujud keseriusan pemerintah Indonesia untuk mengembangkan industri ini di tanah air sekaligus menjamin peran serta bangsa Indonesia sendiri untuk berkarya di dalamnya. Diperkirakan perusahaan-perusahaan yang masuk dalam kelompok 10 Besar (Top 10) menguasai tidak lebih dari 40% total penjualan di pasar.

Dengan basis keuntungan (*margin*) sekitar 20% sampai 35%, pertumbuhan pasar sekitar 15% sampai 20% per tahun, dan daya beli pasar mencapai sekitar US\$ 1.5 milyar pada 1996, bisnis ritel farmasi jelas sangatlah atraktif. Namun demikian, krisis yang terjadi telah menjadikannya lebih beresiko, khususnya bagi para (calon) pendatang baru atau pemain baru yang tak memiliki dukungan finansial yang kuat. Krisis ini telah mengubah dinamika industri ini menuju kompetisi yang saling mematikan dan secara ketat melibatkan modal besar (*capital extensive*), namun sementara itu, daya beli pasar secara signifikan merosot tajam. Hasilnya sungguh nyata, para pemain yang kurang (tidak) profesional dan/atau tidak memiliki dukungan finansial yang kuat terpaksa harus meninggalkan gelanggang.

Industri layanan kesehatan sedikitnya memiliki lima jenis entitas bisnis yang terkait, yaitu rumah sakit yang dapat dibagi menurut tipenya, klinik, praktek dokter pribadi, apotek dan laboratorium. Provider layanan yang cukup berperan dalam pelayanan kesehatan adalah Rumah Sakit dan Apotek. Apotek merupakan salah satu mata rantai dalam industri layanan kesehatan yang menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 tahun 2009 tentang Pekerjaan Kefarmasian adalah sarana pelayanan tempat dilakukan praktek kefarmasian oleh apoteker sehingga setiap apoteker wajib bertanggung jawab atas semua kegiatan yang berhubungan dengan apotek, baik secara ilmu

kefarmasiannya maupun secara manajerial. Sebagaimana halnya dengan rumah sakit, apotek pun tersegmen dalam cara yang berbeda-beda berdasarkan kepemilikannya ada yang perseorangan dan ada yang dimiliki secara grup atau jaringan.

Apotek dalam menjalankan tugasnya sebagai sarana distribusi mempunyai fungsi yang bersifat dwifungsi yaitu fungsi ekonomi dan sosial. Fungsi ekonomi menuntut agar apotek memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan usaha sedangkan fungsi sosial adalah untuk pemerataan distribusi dan sebagai salah satu tempat pelayanan informasi obat kepada masyarakat. Orientasi pelayanan kefarmasian di apotek saat ini telah bergeser, semula hanya berorientasi pada pelayanan produk (*product-oriented*) menjadi pelayanan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup pasien (*patient-oriented*).

PT. Kimia Farma Apotek yang merupakan anak perusahaan PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. yang bergerak di bidang retail farmasi dengan jumlah apotek mencapai 412 apotek yang tersebar di seluruh Indonesia, yang saat ini sedang melakukan transformasi organisasi dengan mengubah visi dari sebelum transformasi "*Menjadi Perusahaan Jaringan Layanan Farmasi yang Terkemuka di Indonesia*" menjadi visi setelah transformasi yaitu "*Menjadi Perusahaan Jaringan Layanan Kesehatan yang Terkemuka dan Mampu Memberikan Solusi Kesehatan Masyarakat di Indonesia*" dengan visi baru ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dalam layanan kesehatan dengan memberikan layanan prima (*service excellence*) dalam satu tempat atau dikenal dengan istilah "*One Stop Healthcare Solution*" dan mampu *Sustainable Competitive Advantage*.

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 dengan mudahnya pasien mendapatkan informasi tentang obat dan atau gejala penyakit, membuat pasien sekarang lebih kritis dan menginginkan pelayanan yang baik. Hal ini lah yang membuat persaingan di dunia farmasi khususnya perapotekan semakin kompetitif di tunjukkan dengan bermunculnya apotek-apotek baru.

Pada tahun 2012 tercatat jumlah apotek yang tersebar di seluruh Indonesia tercatat sejumlah 10.784 apotek, sedangkan untuk di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta sejumlah 877 apotek.

Apotek menawarkan jenis produk atau jasa dengan harga yang relative sama pula dan jam operasional yang sama. Atas dasar itu, maka untuk dapat membedakan apotek yang satu dengan apotek yang lain, maka perlu diterapkannya strategi yang berorientasi pada pelayanan (dikembangkan dari Ellis dan Kelly, 1993). Pelayanan didesain untuk meningkatkan nilai tambah dari produk itu sendiri dibandingkan hanya menjual produk tersebut sendiri. Hal ini penting untuk meminimalkan ketidakpuasan yang muncul dari pelanggan yang dapat berakibat hilangnya atau berpindahnya pelanggan ke apotek lain, sehingga berpengaruh pada kinerja apotek.

Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga yang tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan perinsip tersebut, Porter menyatakan ada 3 (tiga) perinsip generik strategi, yaitu : strategi diferensiasi (*differentiation*), kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) dan focus (*focus*). PT. Kimia Farma Apotek dalam melaksanakan bisnisnya menggunakan strategi

diferensiasi yaitu dengan meningkatkan layanan di apotek dengan *drug advisory* maupun dengan layanan kesehatan lain sehingga menjadi *one-stop healthcare solution* dengan menerapkan *Good Pharmacy Practice (GPP)* yaitu standar pelayanan kefarmasian.

Untuk menerobos kerasnya iklim kompetisi di antara para pemain besar, adalah cukup bijaksana untuk memperkuat setiap aspek faktor-faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors, CSF*) dalam industri ini. Jaminan terhadap upaya terus-menerus untuk memperbaiki kekuatan dan mengeliminasi kelemahan agar dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman sungguh membutuhkan perhatian yang lebih selama krisis ini. Saat ini, untuk mencapai *Good Pharmacy Practice (GPP)* mengenai standar pelayanan kefarmasian, Apotek Kimia Farma berusaha menawarkan *value* kualitas pelayanan kepada pelanggannya yang mencakup kecepatan pelayanan, kelengkapan per produk, dan keramahan pelayanan atau dikenal dengan slogan atau motto “Cepat, Lengkap dan Ramah”

Selain temuan fenomena gap, penelitian ini menarik untuk diteliti karena masih adanya *research gap* yang berkaitan dengan kualitas pelayanan. Selnes (1993) dan Sivadas (2000), menyatakan kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan, namun Hellier (2002) mengemukakan bahwa kualitas layanan memiliki sedikit pengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Selnes (1993) mengemukakan Kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan dan kepuasan mempengaruhi loyalitas dan keinginan untuk tidak berpindah merek. Namun Griffin (1995) dalam Koskela (2002) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan tidak cukup, antara 55 – 85 % pelanggan yang berpindah adalah pelanggan yang puas.

Berdasarkan uraian di atas maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini

adalah “**Bagaimana mengembangkan strategi berbasis kualitas pelayanan di PT. Kimia Farma Apotek unit bisnis Yogyakarta?**”

## **TELAAH PUSTAKA DAN IDENTIFIKASI KEBIJAKAN PERUSAHAAN Strategi Bisnis**

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Menurut Porter strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Senada dengan itu, Hamel dan Pharalad mengatakan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan (Rangkuti, 2008).

Perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetisi inti dalam bisnis yang dilakukan. Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan. Perencanaan strategis membantu manajer mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan. Selain itu, perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mempersiapkan diri menghadapi lingkungan kegiatan yang cepat berubah. Keunggulan penting lainnya dari perencanaan strategis adalah membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih antara salah satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategis juga

mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, dan strategis.

### **Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan merupakan suatu konsep sentral dalam teori dan praktek pemasaran. Untuk dapat memahami konsep mengenai kepuasan pelanggan perlu diketahui terlebih dahulu definisi mengenai kepuasan pelanggan. Terdapat berbagai definisi mengenai kepuasan pelanggan seperti yang disampaikan beberapa ahli berikut ini:

1. Westbrook dan Reilly (1983) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon emosional terhadap pengalaman-pengalaman berkaitan dengan produk dan jasa tertentu yang dibeli (seperti perilaku berbelanja dan perilaku pembeli). Respon emosional dipicu oleh proses evaluasi kognitif yang membandingkan persepsi atau keyakinan terhadap objek, tindakan atau kondisi tertentu dengan nilai-nilai atau kebutuhan, keinginan, dan hasrat individual.
2. Day (1984) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai penilaian evaluatif purnabeli menyangkut pilihan pembelian.
3. Cadotte et al (1987) mengkonseptualisasikan kepuasan pelanggan sebagai perasaan yang timbul sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman pemakaian produk atau jasa.
4. Tse & Wilton (1988) mendefinisikan kepuasan/ketidakpuasan pelanggan sebagai respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (disconfirmation) yang dipersepsikan antara harapan awal sebelum pembelian (atau norma kerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dipersepsikan setelah pemakaian atau konsumsi produk bersangkutan.
5. Wilkie (1994) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa.
6. Kotler (2000) menegaskan kepuasan pelanggan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

### **Nilai yang Dirasakan Pelanggan (*Customer Perceived Value*)**

Nilai pelanggan memiliki peran penting dalam memprediksi perilaku pembelian dan untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan (Dodds, Monroe & Grewal, 1991; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Zeithaml, 1988). Woodruff (1997) mengembangkan konsep nilai pelanggan dan menggambarkannya sebagai suatu sumber daya saing.

Nilai bagi pelanggan bisa berarti harga yang murah, sesuatu yang diinginkan oleh konsumen pada produk, kualitas yang didapat dengan membayarkan sejumlah harga tertentu, atau bisa juga diartikan sebagai sesuatu yang didapatkan untuk sesuatu yang diberikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa persepsi nilai pelanggan merupakan keseluruhan penilaian pelanggan berdasarkan persepsi mereka terhadap manfaat yang diterima dari suatu produk atas apa yang telah mereka berikan atau korbankan untuk mendapatkan produk itu (Zeithaml, 1988).

### **Kualitas Pelayanan**

Salah satu cara agar penjualan jasa

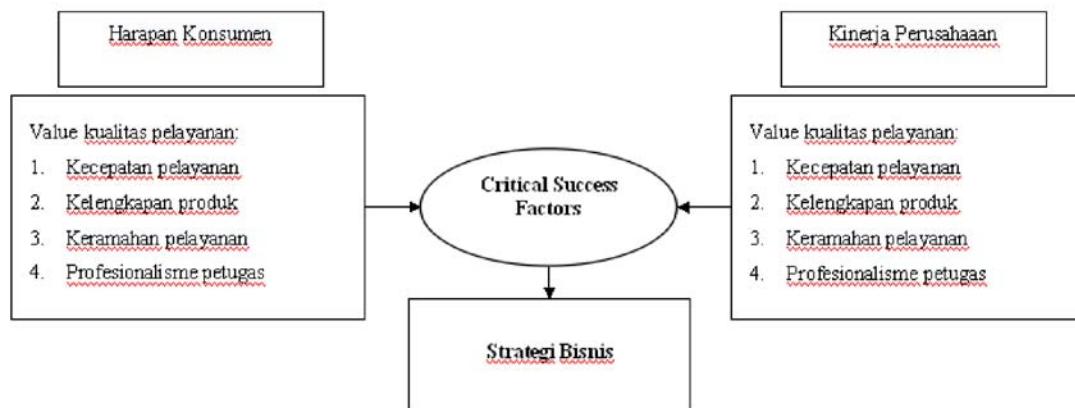
suatu perusahaan lebih unggul dibandingkan para pesaingnya adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu, yang memenuhi tingkat kepentingan konsumen. Tingkat kualitas pelayanan harus dipandang melalui sudut pandang penilaian pelanggan, karena itu dalam merumuskan strategi dan program pelayanan perusahaan harus berorientasi pada kepentingan pelanggan dengan memperhatikan komponen kualitas pelayanan (Rangkuti, 2002).

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi, mulai dari definisi yang konvensional hingga yang strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti : *performance* (kinerja), *reability* (keandalan), *ease of use* (mudah dalam penggunaan), *esthetics* (estetika), dsb. Sedangkan dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of costumers*) (Sinambela, 2010).

Hal tersebut sejalan dengan yang dikemukakan Kasmir (Harbani, 2007) bahwa pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang ditentukan. Menurut Feigenbaum kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full costumers satisfaction*). Suatu produk dikatakan berkualitas jika dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen terhadap suatu produk.

Waykof (dalam Purnama, 2006), menyebutkan kualitas layanan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Sedangkan menurut Parasuraman et al. (Purnama, 2006), kualitas layanan merupakan perbandingan antara layanan yang dirasakan (persepsi) konsumen dengan kualitas layanan yang diharapkan konsumen. Jika kualitas layanan yang dirasakan sama atau melebihi kualitas layanan yang diharapkan maka layanan dikatakan berkualitas dan memuaskan.

**Gambar 1**  
**Critical Success Factor Kualitas Pelayanan**



## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pelanggan yang datang di apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta selama periode penelitian.

### **Sampel**

Dalam penelitian ini, peneliti tidak memiliki informasi mengenai besarnya populasi pelanggan apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta sehingga penelitian tidak memiliki sampling frame untuk dapat menentukan jumlah populasi dengan metode statistik (Ferdinand, 2006). Oleh karena keterbatasan tersebut maka penentuan jumlah sampel penelitian dilakukan dengan cara non probability samples atau non statistik.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan metode purposive (*purposive sampling*). *Purposive sampling* adalah suatu metode untuk memilih sampel yang memiliki tujuan secara subjektif. Hal ini dilakukan karena peneliti telah memahami bahwa kelompok sasaran tertentu saja yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini karena kelompok sasaran tersebut memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Ferdinand, 2006). Adapun kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel sebagai berikut :

1. Responden adalah konsumen atau pelanggan apotek Kimia Farma di Yogyakarta.
2. Responden datang berkunjung di gerai apotek Kimia Farma di Yogyakarta selama periode penelitian

### **Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala jawaban responden atas pertanyaan penelitian berada pada rentang 1 – 5 mulai dari Sangat Baik sampai Sangat Tidak Baik.

### **Analisis Data**

Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam penelitian ini, maka digunakan *Importance Performance Analysis* (IPA) (Supranto, 2001) atau analisis tingkat kepentingan dan kinerja kualitas pelayanan.

Tabel 1  
 Atribut Pengukuran *Critical Success Factors*

Atribut Pengukuran	Skor Kepentingan Pelanggan	Skor Kinerja Perusahaan	Tingkat Kepuasan Pelanggan (%)
<b>Kecepatan Pelayanan</b>			
1. Tersedianya pelayanan <i>delivery</i> untuk nilai pembelian tertentu tanpa dikenakan biaya tambahan	Y1	X1	$\frac{X_1}{Y_1} \times 100\%$
2. Apotik buka non stop selama 7 hari 24 jam tanpa ada perbedaan harga	Y2	X2	$\frac{X_2}{Y_2} \times 100\%$
3. Garansi waktu layanan 15 menit untuk obat non racik	Y3	X3	$\frac{X_3}{Y_3} \times 100\%$
4. Garansi waktu layanan 30 menit untuk obat racik	Y4	X4	$\frac{X_4}{Y_4} \times 100\%$
<b>Kelengkapan Produk</b>			
1. Produk farmasi dari produksi lokal tersedia dengan lengkap	Y5	X5	$\frac{X_5}{Y_5} \times 100\%$
2. Produk farmasi import tersedia dengan lengkap	Y6	X6	$\frac{X_6}{Y_6} \times 100\%$
3. Produk di beli dari distributor resmi untuk menjamin keaslian obat	Y7	X7	$\frac{X_7}{Y_7} \times 100\%$
4. Obat resep maupun obat bebas tersedia lengkap	Y8	X8	$\frac{X_8}{Y_8} \times 100\%$
5. Obat generik maupun non generik tersedia	Y9	X9	$\frac{X_9}{Y_9} \times 100\%$
<b>Keramahan Pelayanan</b>			
1. Tenaga penjualan memiliki kemampuan menjual yang baik	Y10	X10	$\frac{X_{10}}{Y_{10}} \times 100\%$
2. Tenaga penjual selalu berorientasi pada pelanggan	Y11	X11	$\frac{X_{11}}{Y_{11}} \times 100\%$
3. Tenaga penjual cepat dan tanggap dalam memberikan solusi/alternatif obat yang dibutuhkan	Y12	X12	$\frac{X_{12}}{Y_{12}} \times 100\%$
4. Tenaga penjual di Apotik Kimia Farma bertutur sapa dengan lembut kepada pelanggan	Y13	X13	$\frac{X_{13}}{Y_{13}} \times 100\%$



5. Tenaga penjual di Apotik Kimia Farma memberikan ucapan selamat datang kepada pelanggan	Y14	X14	$\frac{X_{14}}{Y_{14}} \times 100\%$
6. Tenaga penjual di Apotik Kimia Farma memberikan ucapan terima kasih atas pelanggan	Y15	X15	$\frac{X_{15}}{Y_{15}} \times 100\%$
<b>Profesionalisme Tenaga Penjual</b>			
1. Tenaga penjualan memiliki product knowledge (pengetahuan produk) yang baik	Y16	X16	$\frac{X_{16}}{Y_{16}} \times 100\%$
2. Tenaga penjual memiliki pengalaman di bidang farmasi	Y17	X17	$\frac{X_{17}}{Y_{17}} \times 100\%$
3. Apoteker memiliki kemampuan manajemen perapotekan dan ilmu kefarmasian	Y18	X18	$\frac{X_{18}}{Y_{18}} \times 100\%$

Perhitungan tingkat kepuasan pelanggan dapat dipergunakan dalam menentukan prioritas peningkatan kinerja perusahaan atas atribut kualitas pelayanan yang ditinjau dari tiga aspek yang meliputi kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, dan keramahan pelayanan. Atribut-atribut yang mempengaruhi kualitas pelayanan tersebut dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

Keterangan :

= Skor rata-rata tingkat kinerja

= Skor rata-rata tingkat harapan

n = Sampel

Adapun kriteria hasil perhitungan nilai rata-rata tingkat pelaksanaan atau tingkat value/ nilai atribut faktor kualitas pelayanan yang ditinjau dari aspek kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, dan keramahan pelayanan adalah :

Nilai >4,50 – 5,00 = Sangat Penting/Baik

Nilai >3,60 – 4,50 = Penting/Baik

Nilai >2,70 – 3,60 = Cukup Penting/Baik

Nilai >1,80 – 2,70 = Tidak Penting/Baik

Nilai 1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Penting/Baik

Untuk mengetahui posisi masing-

masing atribut kualitas pelayanan yang ditinjau dari aspek kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, dan keramahan pelayanan dalam diagram kartesius, dihitung dengan cara mencari rata-rata dari jumlah skor rata-rata dari kinerja perusahaan dan tingkat kepentingan/harapan pelanggan terhadap tiap-tiap atribut kualitas pelayanan yang ditinjau dari aspek kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, dan keramahan pelayanan dalam satu dimensi dan yang dihitung dengan rumus sebagai berikut :

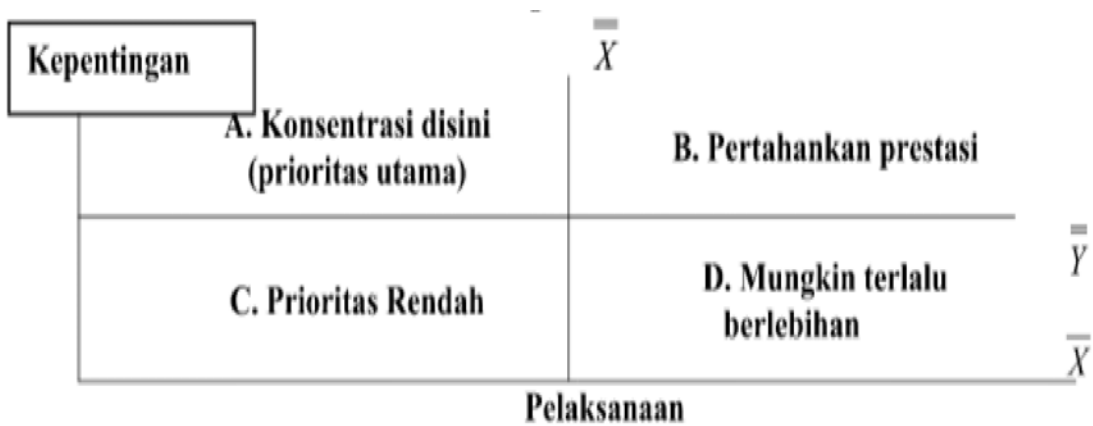
$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K} \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Dimana :

K = Jumlah atau faktor yang digunakan untuk mengukur aspek kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, dan keramahan pelayanan

Setelah dilakukan penghitungan dari masing-masing atribut yang dilakukan dengan rumus diatas, selanjutnya akan diukur tingkat kualitas pelayanan yang mencakup aspek kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, dan keramahan pelayanan dengan dimasukkannya ke dalam masing-masing kuadran yang terdapat pada diagram kartesius yang ditunjukkan pada gambar 1 sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Diagram Kartesius**



Sumber : Supranto, 2002; Metode Riset : Aplikasinya dalam Pemasaran

**ANALISIS DATA**

Tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat dari perbandingan nilai harapan pelanggan dan kinerja perusahaan. Untuk keperluan tersebut maka dilakukan pengkategorian sebagai berikut:

Kelas tertinggi = 100  
 Kelas terendah = 0

$$\text{Lebar interval} = \frac{\text{Jarak Pengukuran}}{\text{Jumlah Interval}} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Interval}}$$

$$= \frac{100-0}{5} = 20$$

Kategorisasi

- Nilai > 0,00 – 20,00 = Sangat Tidak Memuaskan
- Nilai > 20,00 – 40,00 = Tidak Memuaskan
- Nilai > 40,00 – 60,00 = Cukup Memuaskan
- Nilai > 60,00 – 80,00 = Memuaskan
- Nilai > 80,00 – 100,00 = Sangat Memuaskan

**Tabel 1**  
**Ringkasan Tingkat Kepuasan Pelanggan Atas Atribut Variabel Penelitian**

No.	Atribut	T <sub>hi</sub> (%)	Kategori
<b>Kecepatan Pelayanan</b>			
1.	Ketersediaan Pelayanan <i>Delivery</i>	40,41	Cukup Memuaskan
2.	Layanan Non Stop	96,48	Sangat Memuaskan
3.	Garansi Waktu Pelayanan Obat Non Racik	95,75	Sangat Memuaskan
4.	Garansi Waktu Pelayanan Obat Racik	95,95	Sangat Memuaskan
<b>Kelengkapan Produk</b>			
5.	Kelengkapan Produksi Lokal	94,73	Sangat Memuaskan
6.	Kelengkapan Obat Import	47,02	Cukup Memuaskan
7.	Jaminan Keaslian Obat	96,32	Sangat Memuaskan
8.	Kelengkapan Obat Bebas	94,87	Sangat Memuaskan
9.	Kelengkapan Obat Generik dan Paten	95,10	Sangat Memuaskan
<b>Keramahan Pelayanan</b>			
10.	Kemampuan Menjual	94,53	Sangat Memuaskan
11.	Orientasi Pelanggan	96,59	Sangat Memuaskan
12.	Ketanggapan Petugas	37,06	Tidak Memuaskan
13.	Kelembutan Tutur Sapa	96,17	Sangat Memuaskan
14.	Ucapan Salam	42,18	Cukup Memuaskan
15.	Ucapan Terima Kasih	96,87	Sangat Memuaskan
<b>Profesionalisme Tenaga Penjual</b>			
16.	Product Knowledge	96,11	Sangat Memuaskan
17.	Pengalaman Bidang Farmasi	96,07	Sangat Memuaskan
18.	Kemampuan Manajemen Apotek	96,16	Sangat Memuaskan

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2013

### Importance Performance Analysis (IPA)

Setelah mengetahui tingkat kepuasan pelanggan pada masing-masing atribut maka langkah selanjutnya adalah mengukur tingkat kepentingan dari atribut-atribut tersebut sebagai key success faktor strategi perusahaan. Untuk keperluan tersebut maka dilakukan pengkategorian sebagai berikut :

Kelas tertinggi = 5

Kelas terendah = 1

$$\text{Lebar interval} = \frac{\text{Jarak Pengukuran}}{\text{Jumlah Interval}} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Interval}}$$

$$= \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Kategorisasi

Nilai >4,50 – 5,00 = Sangat Penting/Baik

Nilai >3,60 – 4,50 = Penting/Baik

Nilai >2,70 – 3,60 = Cukup Penting/Baik

Nilai >1,80 – 2,70 = Tidak Penting/Baik

Nilai 1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Penting/Baik

Perhitungan rata-rata skor harapan ( ) dan skor pelaksanaan/kinerja ( ) yang dilaksanakan oleh apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2**  
**Perhitungan Rata-Rata dari Rata-Rata Penilaian Harapan dan Kinerja pada Berbagai Atribut Variabel Penelitian**

No.	Atribut	Rerata Harapan ( $\bar{P}$ )	Kategori	Rerata Kinerja ( $\bar{X}$ )	Kategori
<b>Kecepatan Pelayanan</b>					
1.	Ketersediaan Pelayanan <i>Delivery</i>	4,39	Penting	1,77	Sangat Tidak Baik
2.	Layanan Non Stop	4,59	Sangat Penting	4,43	Baik
3.	Garansi Waktu Pelayanan Obat Non Racik	4,37	Penting	4,18	Baik
4.	Garansi Waktu Pelayanan Obat Racik	4,24	Penting	4,07	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>4,39</b>		<b>4,23</b>	
<b>Kelengkapan Produk</b>					
5.	Kelengkapan Produksi Lokal	4,43	Penting	4,20	Baik
6.	Kelengkapan Obat Import	4,09	Penting	1,92	Tidak Baik
7.	Jamuan Keaslian Obat	4,57	Sangat Penting	4,41	Baik
8.	Kelengkapan Obat Bebas	4,49	Penting	4,26	Baik
9.	Kelengkapan Obat Generik dan Paten	4,49	Penting	4,27	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>4,41</b>		<b>4,24</b>	
<b>Keramahan Pelayanan</b>					
10.	Kemampuan Menjual	4,52	Sangat Penting	4,27	Baik
11.	Orientasi Pelanggan	4,43	Penting	4,28	Baik
12.	Ketanggapan Petugas	4,54	Sangat Penting	1,68	Sangat Tidak Baik
13.	Kelembutan Tutur Sapa	4,49	Penting	4,32	Baik
14.	Ucapan Salam	4,33	Penting	1,82	Tidak Baik
15.	Ucapan Terima Kasih	4,50	Penting	4,36	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>4,47</b>		<b>4,29</b>	
<b>Profesionalisme Tenaga Penjual</b>					
16.	Product Knowledge	4,51	Sangat Penting	4,33	Baik
17.	Pengalaman Bidang Farmasi	4,55	Sangat Penting	4,37	Baik
18.	Kemampuan Manajemen Apotek	4,57	Sangat Penting	4,39	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>4,54</b>		<b>4,36</b>	

### Diagram Kartesius

Setelah dilakukan perhitungan pada masing-masing indikator variabel penelitian, langkah selanjutnya adalah menggambarkan letak tingkat kepuasan pelanggan dalam masing-masing kuadran yang terdapat pada diagram

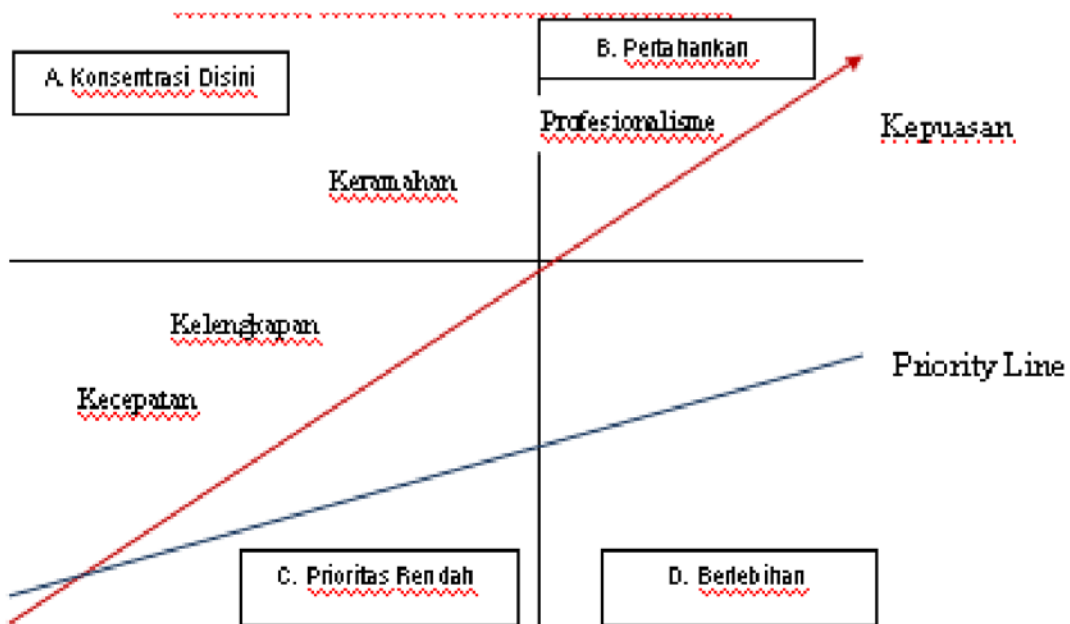
kartesius. Dari masing-masing kuadran yang terdapat dalam diagram kartesius ini akan diketahui sejauh mana tingkat kinerja kecepatan pelayanan, kelengkapan produk, keramahan pelayanan, dan profesionalisme tenaga penjual yang telah dijalankan oleh apotek Kimia Farma

unit bisnis Yogyakarta dan indikator mana yang dianggap penting oleh pelanggan serta indikator mana yang perlu diperbaiki oleh perusahaan di masa yang akan datang.

### Diagram Kartesius Variabel Kualitas Pelayanan

Diagram kartesius untuk variable Kualitas Pelayanan di PT. Kimia Farma Apotek unit bisnis Yogyakarta dengan empat variable, yaitu: Kecepatan Pelayanan, Kelengkapan Produk, Keramahan Pelayanan dan Profesionalisme Tenaga Penjual tergambar sebagai berikut :

**Gambar 2**  
**Diagram Kartesius Variabel Kualitas Pelayanan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Memperhatikan diagram kartesius di atas terlihat bahwa dari keempat variable yang digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan di PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Yogyakarta, adalah sebagai berikut :

Kuadran A (Konsentrasi Disini) : Variabel keramahan terdiri dari Kemampuan menjual (X10), Orientasi Pelanggan (X11), Ketanggapan Petugas (X12), Kelembutan Tutar Sapa (X13), Ucapan salam (X14) dan Ucapan Terima Kasih (X15). Diantara beberapa indicator tersebut yang

masuk kedalam kategori tidak memuaskan adalah X12 atau Ketanggapan Petugas dan yang masuk kedalam kategori kurang memuaskan adalah X14 atau ucapan salam. Berdasarkan diagram diatas, maka yang menjadi prioritas dan konsentrasi perbaikan ada disini keramahan terutama ketanggapan petugas dan ucapan salam kepada pelanggan.

Kuadran B (Pertahankan) : Variable Profesionalisme Tenaga Penjual terdiri dari Product Knowledge (X16), Pengalaman Bidang

Farmasi (X17) dan Kemampuan Manajemen Apotek (X18), semua indikator masuk kedalam kategori memuaskan, artinya profesionalisme petugas di Apotek Kimia Farma sudah memberikan kepuasan kepada pelanggan, maka hal tersebut perlu dipertahankan jika perlu ditingkatkan.

Kuadran C (Prioritas Rendah) : didalam kuadran ini terdapat dua variabel yaitu, variabel Kecepatan Pelayanan dengan indikator Ketersediaan Pelayanan Delivery (X1), Layanan Non Stop (X2), Garansi Waktu Pelayanan Obat Non Racik (X3) dan Garansi Waktu Pelayanan Obat Racik (X4), akan tetapi untuk indikator X1 atau Ketersediaan Pelayanan Delivery masuk kedalam kategori Tidak Memuaskan. Variabel kedua adalah Kelengkapan Produk, pada variable ini terdapat indikator, yaitu Kelengkapan Produk Lokal (X5), Kelengkapan Produk Import (X6),

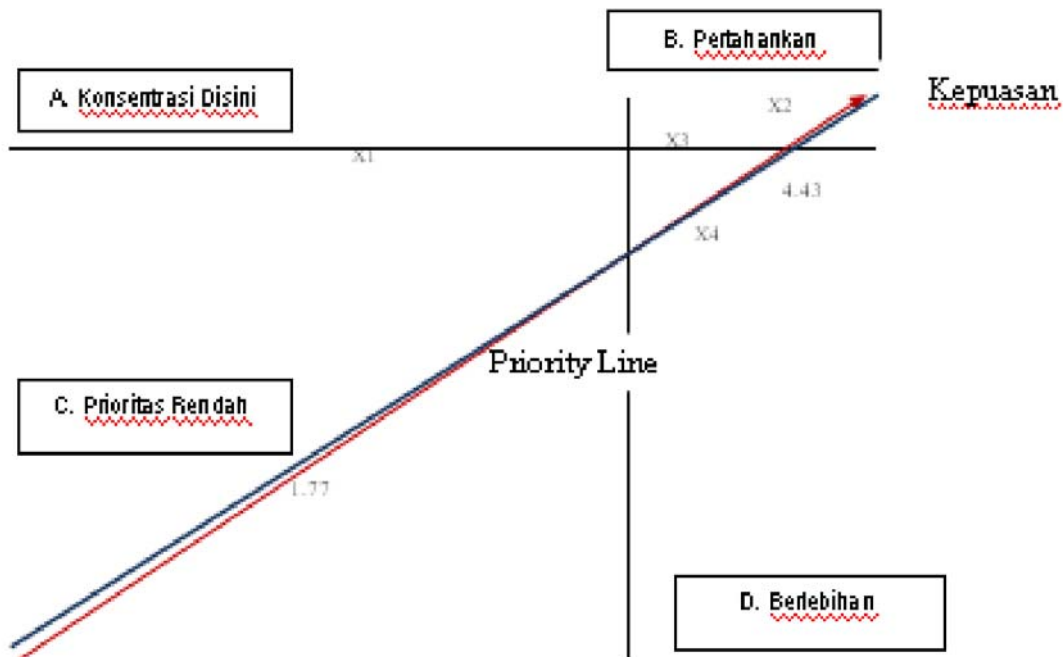
Jaminan Keaslian Obat (X7), Kelengkapan Obat Bebas (X8) dan Kelengkapan Obat Generik dan Paten (X9). Pada variable ini yang masuk kedalam kategori Kurang Memuaskan adalah X6 atau Kelengkapan Obat Import.

Kuadran D (Berlebihan) : berdasarkan hasil penelitian ini, tidak ada kinerja dari Apotek Kimia Farma yang masuk kedalam kuadran D.

### Diagram Kartesius Variabel Kecepatan Pelayanan

Setelah dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian terhadap harapan pelanggan dan kinerja perusahaan atas atribut variabel kecepatan pelayanan maka nilai-nilai tersebut dapat dipetakan ke dalam Diagram Cartesius berikut ini.

**Gambar 3**  
**Diagram Kartesius Kecepatan Pelayanan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

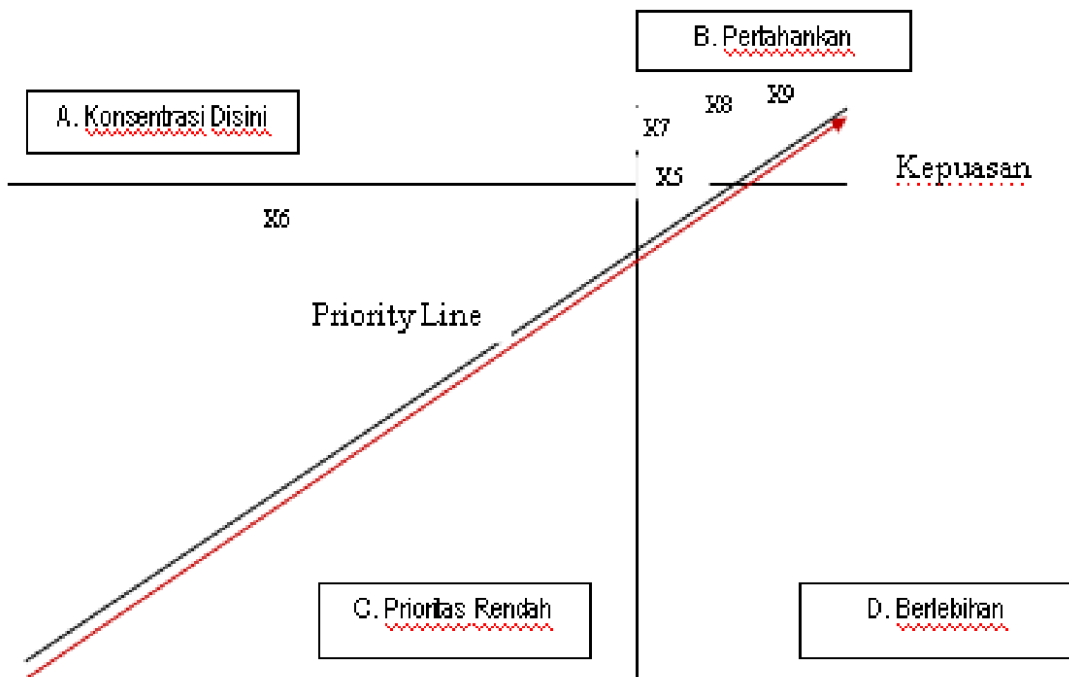
Memperhatikan diagram kartesius di atas terlihat bahwa dari keempat item yang digunakan untuk mengukur variabel kecepatan pelayanan, terdapat satu indikator yang terletak pada kuadran pertahankan, yaitu layanan non stop (X2), satu indikator berada di kuadran prioritas rendah yaitu indikator X1 tentang pelayanan delivery, sedangkan dua indikator lainnya yaitu garansi waktu pelayanan obat non racik (X3) dan garansi waktu pelayanan obat racik (X4) berada di kuadran berlebihan. Jika mengamati dari keempat titik indicator dengan garis prioritas dan garis kepuasan pelanggan, maka diperoleh kesimpulan bahwa yang menjadi prioritas adalah X2, X3 dan X4 dikarenakan jaraknya yang dekat dengan garis prioritas artinya indicator ini harus menjadi perhatian

husus dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, sedangkan untuk X1 dengan jarak yang relative lebih jauh dari garis prioritas dan garis kepuasan, bukan menjadi focus utama dari pelayanan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Yogyakarta akan tetapi bukan berarti diabaikan, sebaiknya dibuatkan standar untuk pelayanan delivery.

#### Diagram Kartesius Variabel Kelengkapan Produk

Setelah dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian terhadap harapan pelanggan dan kinerja perusahaan atas atribut variabel kelengkapan produk maka nilai-nilai tersebut dapat dipetakan ke dalam Diagram Cartesius berikut ini.

**Gambar 4**  
**Diagram Kartesius Pemosisian Kelengkapan Produk**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

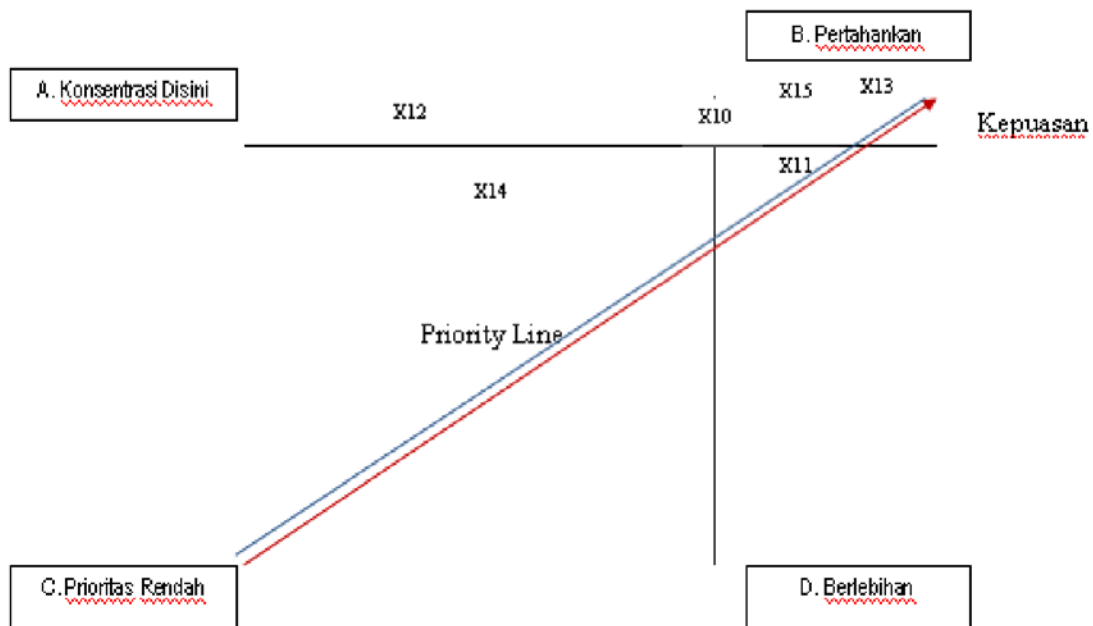
Memperhatikan diagram kartesius di atas terlihat bahwa dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kelengkapan produk, terdapat satu indikator yang terletak pada kuadran prioritas rendah yaitu kelengkapan obat import (X6), sedangkan keempat indikator lainnya berada di kuadran pertahankan, yaitu kelengkapan produksi lokal (X5), jaminan keaslian obat (X7), kelengkapan obat bebas (X8), dan kelengkapan obat generik dan paten (X9). Jika mengamati antara jarak titik indicator dengan garis prioritas dan garis kepuasan yang berada dekat adalah indicator X5, X7, X8 dan X9 artinya indicator ini harus menjadi prioritas utama dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan karena akan memberikan dampak

langsung kepada kepuasan pelanggan, sedangkan untuk X6 tidak menjadi prioritas utama untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dikarenakan pengadaan obat import tidak semudah dengan obat local dan obat-obat tersebut belum tentu terdaftar di BPOM RI, sehingga tidak dapat beredar di Indonesia.

### Diagram Kartesius Variabel Keramahan Pelayanan

Setelah dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian terhadap harapan pelanggan dan kinerja perusahaan atas atribut variabel keramahan pelayanan maka nilai-nilai tersebut dapat dipetakan ke dalam Diagram Cartesius berikut ini.

**Gambar 5**  
**Diagram Kartesius Pemosisian Keramahan Pelayanan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013



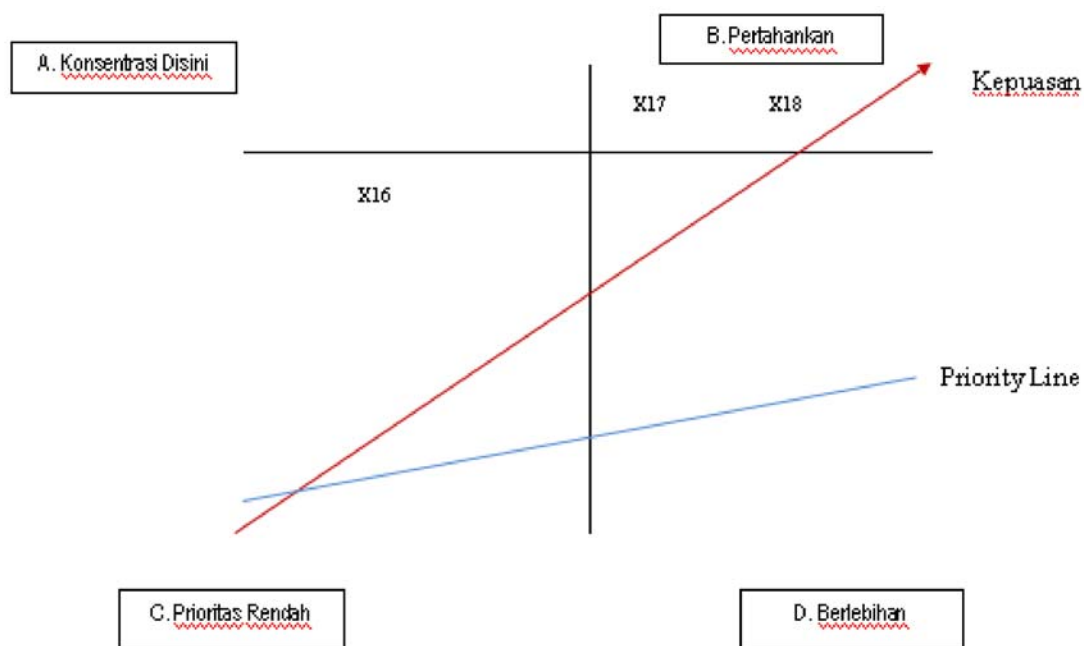
Memperhatikan diagram kartesius di atas terlihat bahwa dari keenam item yang digunakan untuk mengukur variabel keramahan pelayanan, terdapat satu indikator yang berada pada kuadran konsentrasi di sini yaitu ketanggapan petugas (X12), tiga indikator di kuadran pertahankan yaitu kemampuan menjual (X10), kelembutan tutur sapa (X13), dan ucapan terima kasih (X15), satu indikator berada di kuadran prioritas rendah yaitu ucapan salam (X14), dan satu indikator berada di kuadran berlebihan yaitu orientasi pelanggan (X11). Jika mengamati titik dari indikator tersebut yang mempunyai jarak terdekat dengan garis prioritas dan garis kepuasan adalah X10, X13 dan X15 yang artinya indikator tersebut harus menjadi fokus utama dari pelayanan yang diberikan, sedangkan X14 berada di kuadran prioritas rendah, akan tetapi perlu untuk diperhatikan

guna memberikan nilai tambah pelayanan dan X12 yang berada pada kuadran konsentrasi disini walaupun jarak dengan garis prioritas dan garis kepuasan cukup jauh, akan tetapi hal ini perlu menjadi perhatian utama dari PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Yogyakarta agar menjadi lebih baik, dikarenakan bisnis retail adalah selain menjual produk maka menjual jasa dan pelayanan kepada pelanggan, sehingga pelanggan merasa terpuaskan.

### Diagram Kartesius Variabel Profesionalisme Tenaga Penjual

Setelah dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian terhadap harapan pelanggan dan kinerja perusahaan atas atribut variabel profesionalisme tenaga penjual maka nilai-nilai tersebut dapat dipetakan ke dalam Diagram Cartesius berikut ini.

**Gambar 6**  
**Diagram Kartesius Pemosisian Profesionalisme Tenaga Penjual**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Memperhatikan diagram kartesius di atas terlihat bahwa dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel profesionalisme tenaga penjual, terdapat dua indikator yang berada pada kuadran pertahankan yaitu pengalaman bidang farmasi (X17) dan kemampuan manajemen apotek (X18) serta satu indikator berada pada kuadran prioritas rendah yaitu product knowledge (X16). Jika mengamati diagram di atas antara titik-titik indicator tersebut yang dekat dengan garis prioritas adalah X16 artinya manajemen perlu melakukan pelatihan kepada tenaga penjual secara berkala guna meningkatkan product knowledge, sehingga kebutuhan pasien akan informasi obat dapat terlayani. Sedangkan untuk X17 dan X18 harus dipertahankan kemampuannya untuk tetap memberikan kepuasan kepada pelanggan.

#### Diagram Radar

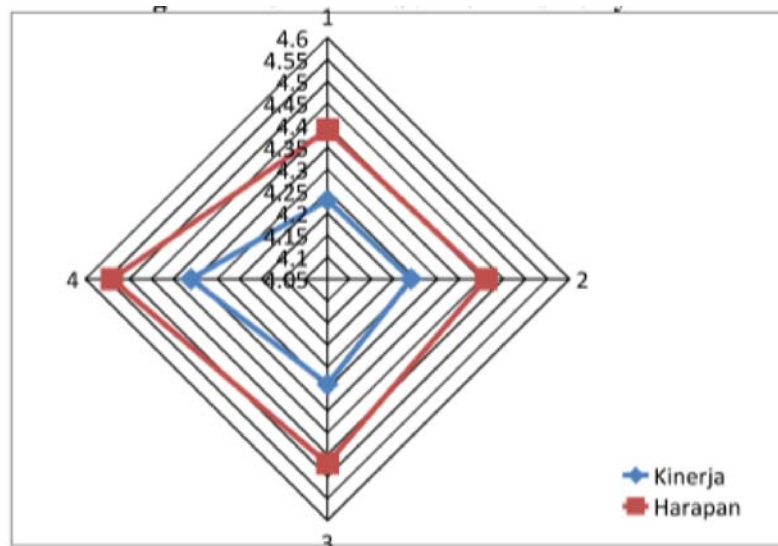
Radar chart / diagram radar adalah sebuah metode yang dapat digunakan untuk menunjukkan keseimbangan. Maka dalam

penelitian ini digunakan untuk melihat keseimbangan antara tingkat kepentingan dan kinerja sehingga bisa diketahui kepuasannya, semakin dekat garis kepentingan dengan garis kinerja maka semakin mendekati tingkat kepuasan pelanggan, letak titik yang mendekati pusat grafik menunjukkan nilai semakin rendah dan sebaliknya semakin jauh dari pusat grafik nilai semakin tinggi, untuk menginterpretasikan grafik radar perlu diperhatikan sumbu-sumbu indikator, juga bentuk grafik secara keseluruhan. Seberapa besarnya data berfluktuasi dapat dilihat dengan mengamati apakah sepiral berbentuk halus (*smooth*) atau memiliki duri (*spike*) yang menunjukkan variabilitas.

#### Diagram Radar Variabel Kualitas Pelayanan

Diagram ini bertujuan untuk mengetahui setiap kinerja dari masing-masing atribut dengan harapan yang diterima oleh pelanggan, sehingga langkah yang akan diambil oleh perusahaan lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

**Gambar 7**  
**Diagram Radar Variabel Kualitas Pelayanan**



Sumber: Data primer yang diolah, 2013

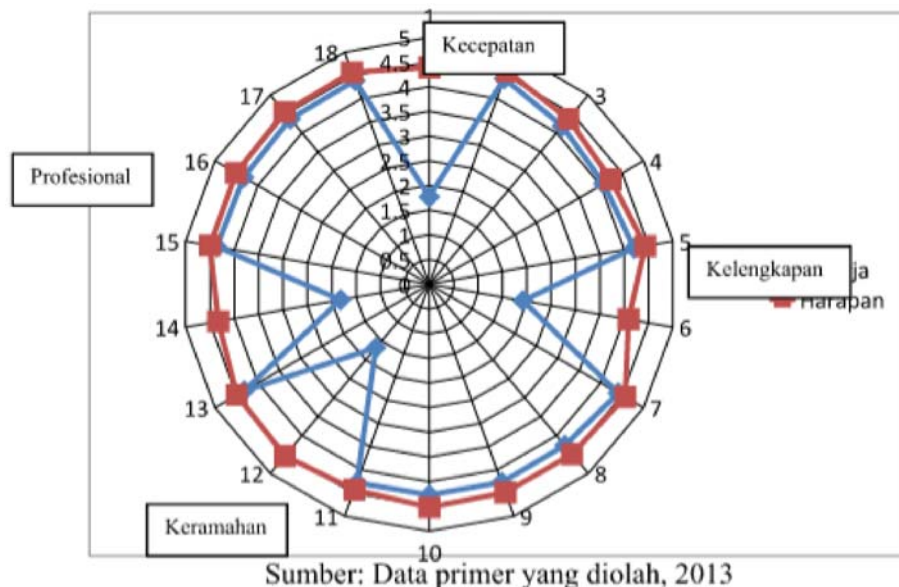
Berdasarkan tingkat kepuasan (keseimbangan) dapat dilihat dengan mengamati jarak kedua garis kepentingan dan kinerja, jika terletak pada satu titik maka dikatakan puas, tetapi jika letak titik kepentingan diatas titik kinerja semakin jauh jaraknya maka semakin tidak puas. Yang perlu dicermati dalam hal ini adalah letak-letak titik yang memiliki jarak terjauh dari titik kinerja. Berdasarkan gambar diatas tidak ada satu atribut yang mempunyai titik bersingungan antara kinerja dengan harapan. Jarak terjauh secara berurutan sebagai berikut:

keramahan petugas, kecepatan layanan, kelengkapan produk dan profesionalisme petugas.

### Diagram Radar Indikator Kualitas Pelayanan

Diagram radar ini bertujuan untuk memudahkan menyusun strategi pelayanan dengan cara membandingkan dari masing-masing indicator antara kinerja perusahaan dengan harapan pelanggan.

**Gambar 8**  
**Gambar Radar Indikator Kualitas Pelayanan**



Berdasarkan grafik radar diatas dapat dintreprestasikan dengan cara, mengamati garis kinerja terlebih dahulu, kemudian kepentingan dan secara keseluruhan / keseimbangan antara kinerja dan kepentingan. Berdasarkan garis kinerja dari Apotek Kimia Farma sudah hampir semua indicator mendekati garis harapan dari pelanggan, ada empat indicator yang masih jauh dari harapan pelanggan, antara lain :

1. Ketersediaan Pelayanan Delivery (X1),

Apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta belum memberikan layanan ini secara tertera hanya untuk beberapa pelanggan saja dan belum dibuatnya standarisasi mengenai kebijakan layanan delivery.

2. Kelengkapan Obat Import (X6), memang tidak semua obat import atau pun local disediakan oleh Apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta. Obat-obat yang menjadi stock kami adalah memang obat-obat yang

- bisa digunakan atau bisa laku di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan obat-obat import tersebut kami sediakan.
3. Ketanggapan Petugas (X12), indicator ini menunjukkan betapa tidak pedulinya atau kurang peka dari karyawan apotek kimia farma apotek. Indicator ini pun masuk kedlaam kuadran A (Konsentrasi disini) artinya dalam menentukan strategi pelayanan untuk indicator keramahan adalah Ketanggapan Petugas agar dapat mengubah dan memperbaiki pola pikir dan sikap dari petugas kepada pasien.
  4. Ucapan Salam (X14), indicator ini masuk kedalam kategori atribut Keramahan Pelayanan. Pada indicator ini pelanggan merasa kurang memuaskan dikarenakan tidak adanya ucapan salam yang diberikan saat pelanggan datang ke apotek. Didalam penerpaan dilapangan, pelatihan SDM untuk mengubah kebiasaan dari orientasi apotek lama yaitu "product oriented" menjadi "patient oriented" akan tetapi pelatihan yang berikan belum memberikan hasil yang maksimal.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

### Kesimpulan Penelitian

1. Hasil analisis Importance Performance Analysis pada variabel kecepatan layanan menunjukkan bahwa dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kecepatan pelayanan, terdapat satu indikator yang terletak pada kuadran pertahankan, yaitu layanan non stop (X2), dua indikator berada di kuadran berlebih, yaitu garansi waktu pelayanan obat non racik (X3) dan garansi waktu pelayanan obat racik (X4), dan satu indikator pada kuadran prioritas rendah,

yaitu ketersediaan pelayanan delivery (X1).

2. Hasil analisis Importance Performance Analysis pada variabel kelengkapan produk menunjukkan bahwa dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kelengkapan produk, terdapat satu indikator yang terletak pada kuadran prioritas rendah yaitu kelengkapan obat import (X6) sedangkan keempat indikator lainnya berada di kuadran pertahankan, yaitu kelengkapan produksi lokal (X5), jaminan keaslian obat (X7), kelengkapan obat bebas (X8), dan kelengkapan obat generik dan paten (X9).
3. Hasil analisis Importance Performance Analysis pada variabel keramahan pelayanan menunjukkan bahwa dari keenam indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keramahan pelayanan, terdapat satu indikator yang berada pada kuadran konsentrasi di sini yaitu ketanggapan petugas (X12), tiga indikator di kuadran pertahankan yaitu kemampuan menjual (X10), kelembutan tutur sapa (X13), dan ucapan terima kasih (X15), satu indikator berada di kuadran prioritas rendah yaitu ucapan salam (X14), dan satu indikator berada di kuadran berlebihan yaitu orientasi pelanggan (X11)..
4. Hasil analisis Importance Performance Analysis pada variabel profesionalisme tenaga penjual menunjukkan bahwa dari ketiga item yang digunakan untuk mengukur variabel profesionalisme tenaga penjual, terdapat dua indikator yang berada pada kuadran pertahankan yaitu pengalaman bidang farmasi (X17) dan kemampuan

manajemen apotek (X18) serta satu indikator berada pada kuadran prioritas rendah yaitu product knowledge (X16).

### Implikasi Manajerial

Hasil analisis *Important Performance Analysis* dapat diketahui bahwa masih terdapat

indikator-indikator yang berada pada kuadran konsentrasi disini (kuadran A) dan kuadran prioritas rendah (kuadran C) sehingga implikasi manajerial akan diprioritaskan pada indikator-indikator tersebut dan merupakan suatu strategi pengembangan kualitas pelayanan kepada pelanggan, adalah sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Implikasi Manajerial untuk Kecepatan Pelayanan**

Atribut Pengukuran	Kuadran	Implikasi Manajerial	Strategi
1. Tersedianya pelayanan <i>delivery</i> untuk nilai pembelian tertentu tanpa dikenakan biaya tambahan (X1)	<b>Prioritas rendah</b>	1. Perlu ketentuan yang jelas mengenai jumlah pembelian minimal, jarak antar maksimal dan batasan waktu pelayanan <i>delivery</i> yang bersifat fleksibel menyesuaikan karakteristik wilayah dan ketentuan tersebut harus dikomunikasikan kepada pelanggan 2. Memberikan layanan " <i>Buy Here, Get There</i> " artinya dengan memanfaatkan kelebihan Apotek Kimia Farma yang jaringan dengan cara pelanggan dapat membayar di salah satu outlet dan mendapatkan obat atau obat dikirim ke rumah pelanggan dan outlet terdekat, sehingga diharapkan kecepatan pelayanan terpenuhi. Dengan melakukan pengembangan sistem <i>delivery</i> ini, maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.	Strategi untuk meningkatkan kecepatan pelayanan ditekankan pada faktor layanan non stop, waktu pelayanan obat racik dan non racik
2. Apotik buka non stop selama 7 hari 24 jam tanpa ada perbedaan harga (X2)	<b>Pertahankan</b>	Seluruh gerai apotik apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta memberikan pelayanan tujuh hari 24 jam non stop	
3. Garansi waktu layanan 15 menit untuk obat non racik (X3)	<b>Berlebihan</b>	Petugas menginformasikan mengenai jumlah antrian yang harus ditunggu serta perkiraan waktu untuk menyediakan obat non racik kepada pelanggan	
4. Garansi waktu layanan 30 menit untuk obat racik (X4)	<b>Berlebihan</b>		

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2013

**Tabel 4**  
**Implikasi Manajerial untuk Kelengkapan Produk**

<b>Atribut Pengukuran</b>	<b>Kuadran</b>	<b>Implikasi Manajerial</b>	<b>Strategi</b>
1. Produk farmasi dari produksi lokal tersedia dengan lengkap (X5)	Pertahankan	Mempertahankan kelengkapan produk yang sudah ada	Strategi kepuasan pelanggan pada faktor kelengkapan produk
2. Produk farmasi import tersedia dengan lengkap (X6)	Prioritas rendah	Apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta memfasilitasi pemesanan obat import yang diperlukan oleh pelanggan	dimprioritaskan pada kelengkapan produk lokal, jaminan keaslian obat, kelengkapan obat bebas dan generik
3. Produk di beli dari distributor resmi untuk menjamin keaslian obat (X7)	Pertahankan	Tetap mempertahankan sistem pemesanan obat yang telah ada melalui jalur resmi. Serta memberikan informasi kepada pasien bahwa Apotek Kimia Farma menjamin obat asli yang di beli.	
4. Obat resep maupun obat bebas tersedia lengkap (X8)	Pertahankan	Mempertahankan kelengkapan obat bebas yang sudah ada	
5. Obat generik maupun non generik tersedia (X9)	Pertahankan	Mempertahankan kelengkapan produk obat generik dan non generik yang sudah ada	

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2013

**Tabel 5**  
**Implikasi Manajerial untuk Keramahan Pelayanan**

<b>Atribut Pengukuran</b>	<b>Kuadran</b>	<b>Implikasi Manajerial</b>	<b>Strategi</b>
1. Tenaga penjual memiliki kemampuan menjual yang baik (X10)	Pertahankan	Meningkatkan kemampuan petugas di apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta dalam memberikan solusi/alternatif obat kepada pelanggan.	Strategi meningkatkan kepuasan pelanggan pada faktor keramahan pelayanan diprioritaskan melalui kemampuan menjual, kelembutan tutur sapa, serta ucapan terima kasih. Pengembangan strategi ini dapat dilakukan dengan menggunakan sistem komputersasi untuk mengukur tingkat kepuasan dan atau keramahan petugas dengan cara pelanggan cukup menekan atau menyentuh tombol di layar yang disediakan di dekat penyerahan resep.
2. Tenaga penjual selalu berorientasi pada pelanggan (X11)	berlebihan	Keseriusan petugas dalam melayani pelanggan, misal estimasi waktu tunggu yang tidak jauh berbeda dengan kenyataannya dan fokus melayani pelanggan satu per satu	
3. Tenaga penjual cepat dan tanggap dalam memberikan solusi/alternatif obat yang dibutuhkan (X12)	Konsentrasi di sini	Segera memberikan salam, menawarkan bantuan, mempersilahkan pelanggan untuk menunggu.	
4. Tenaga penjual di Apotik Kimia Farma bertutur sapa dengan lembut kepada pelanggan (X13)	Pertahankan	Tetap mempertahankan kelembutan tutur sapa	
5. Tenaga penjual di Apotik Kimia Farma memberikan ucapan selamat datang kepada pelanggan (X14)	Prioritas rendah	Selalu mengucapkan salam selamat datang, semoga lekas sembuh maupun kalimat menawarkan bantuan seperti: "ada yang bisa dibantu pak/bu?" kepada setiap pelanggan yang datang.	
6. Tenaga penjual di Apotik Kimia Farma memberikan ucapan terima kasih atas pelanggan (X15)	Pertahankan	Selalu mengucapkan terima kasih pada akhir transaksi	

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2013

**Tabel 6**  
**Implikasi Manajerial untuk Strategi Profesionalisme Tenaga Penjual**

Atribut Pengukuran	Kuadran	Implikasi Manajerial	Strategi
1. Tenaga penjualan memiliki <i>product knowledge</i> (pengetahuan produk) yang baik (X16)	Prioritas rendah	Meningkatkan pemahaman dan pengetahuan mengenai komposisi dan kegunaan obat	Strategi kepuasan pelanggan pada profesionalisme tenaga penjual diprioritaskan pada <i>product knowledge</i>
2. Tenaga penjual memiliki pengalaman di bidang farmasi (X17)	Pertahankan	Rekrutmen SDM yang telah berpengalaman	dapat dengan membuat pelatihan berbasis internet atau <i>e-learn</i>
3. Apoteker memiliki kemampuan manajemen perapotekan dan ilmu kefarmasian (X18)	Pertahankan	Rekrutmen SDM yang berkompeten di bidang farmasi	sehingga setiap karyawan dapat dengan mudah mengupdate <i>product knowledge</i> nya

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2013

#### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi empiris pada pelanggan apotek Kimia Farma unit bisnis Yogyakarta sehingga hasil penelitian ini tidak dapat diberlakukan pada obyek penelitian lain.

#### Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini masih terbuka untuk dikembangkan dan diterapkan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik berbeda dengan menggunakan indikator-indikator dari kebijakan perusahaan yang diteliti.



---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Anderson, James C dan James A Narus, 1990, A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnership, *Journal of Marketing*. Vol. 54, 42-58
- Berry, L dan M Yadav, 1996, Capture and Communicate Value in The Pricing of Service, *Management Review*, 41-51.
- Bolton, Rn & JH Drew (1991), A Multistage Model of Consumers Assessments of Service Quality and Value, *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Cadotte, ER., RB Woodruff dan RL Jenkins, 1987, Expectations and Norms in Model of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIV, p. 305-314.
- Day, RL, 1984, Modeling Choice Among Alternative Responses to Disatisfaction, *Advance in Consumer Research*, p. 498-499.
- Dodds, William B, Kent B Monroe, dan Dhruv Grewal, 1991, Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, p. 307-319.
- Dougal, Gordon HG dan Levesque, 2000, Customer Satisfaction with Services : Putting Customer Perceived Value into the Equation, *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, MCB University Press, Canada
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gasper, Vincent (1997), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gwinner, KP, DD Gremler dan MJ Bitner, 1998, Relational Benefit in Service Industries : The Customer Perspective, *Journal Academic Marketing Service*, Vol. 26, p. 101-114.
- Harbani, Pasolong (2007), *Teori Administrasi Publik*, Bandung: CV Alfabeta.
- Hayzer, J and Render, B, 2004 "*Operation Management*", 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International, Inc, New Jersey.
- Hellier, Philip K; Geursen, Gus M; Carr, Rodney A; Rickard, John A (2003), "Customer Repurchase Intention A General Structural Equation Model," *European Journal of Marketing*, Vol.37, No 11/12, pp.1762-1800
- <http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=HOT>
- Johnson, G., Scholes, K. (2003). "What is strategy", available from [http://www.tutor2u.net/business/strategy/what\\_is\\_strategy.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm) [retrieved April 12, 2004].
- Koskela, Heikki (2002), "Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery," *HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology*, Report No 21

- Kotler, P, 2000, *Marketing Management: The Millenium Edition*, Upper Saddle River NJ: Prentice Hall International Inc.
- Lapierre, Jozee, 2000, *Customer Customer Perceived Value in Industrial Contexts*, *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol, 15, MCB University Press, Canada
- Lukman, Sampara (2000), *Manajemen Kualitas Pelayanan*, Jakarta: STIA LAN Pres.
- MacMillan, Ian C. dan Rita Gunther McGrath, 1997. *Discovering New Points of Differentiation*. *Harvard Business Review* : 133 – 138
- Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian (1996), *The Strategy Process; Concept, Context, Cases (3<sup>h</sup>Edition)*, Prentice - Hall International Editions.
- Nath, D., and D. Sudharshan (1994). "Measuring Strategic Coherence Through Patterns of Strategic Choices." *Strategic Management Journal* 15,43-61.
- Olson, Philip D., and Donald Bokor (1995). "Strategy Process-Content Interaction:Effects on Growth Performance in Small Start-up Firms," *Journal of Small Business Management* 33 (1), 34-44.
- Parasuraman A, Zeithaml, Valerie A, Berry, Leonard L (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol 49, pp.41-50
- Pearce, JA dan RB Robinson (1985), *Strategic and Implementation*, Illinois: Richard Irwin
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Purnama, Nursya'bani (2006), *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, Yogyakarta: Ekonisia.
- Rakhmat (2009), *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*, Jakarta: Pustaka Arif.
- Rangkuti, Freddy, 2002, *Measuring Consumer Satisfaction : Gaining Customer Relation Strategy*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ravald, Annika dan Christian Gronroos, 1996, "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.2, p. 19-30.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Jilid 2, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sekaran, Uma, 2006, *Research Methods for Business*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Selnes, Fred (1993), "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty," *European Journal of Marketing*, Vol.27, No 9, pp.19-35
- Singarimbun dan Effendy (1991), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sivadas, Eugene; Baker-Prewitt, Jamie L,"An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 28 . Number 2 . 2000 . pp. 73-82

- Steenkamp, J.B.E.M, R. Batra dan D.L. Alden (2002) "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34
- Sweeney, Jillian C dan Geoffrey N Soutar, 2001, Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale, *Journal of Retailing*, Vol. 77, p. 203-220.
- Tjiptono, Fandy, 2006, Pemasaran Jasa, Bayumedia, Malang.
- Tse David K dan P.C Wilton, 1988. "Model Consumer Satisfaction Formation : An Extention", *Journal Marketing Reasearch*, Vol.XXV
- Westbrook, RA dan MD Reilly, 1983, Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, MI : Association for Consumer Research, p. 256-261.
- Wilkie, WL, 1994, Consumer Behavior, New York: John Wiley and Sons.
- Woodruff, Robert B, 1997, Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage, *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 25 No.2, p. 139-153.
- Zeithaml, Valarie A, 1988, Consumer Perception of Price, Quality and Value : A means – End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, p. 2-22.
- Zinkhan, George M, 2002, Relationship Marketing : Theory and Implementation, *Journal of Market – Focused Management*, Vol. 5 No.2, p. 83-89.