



# Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi

*(Journal of Management and Pharmacy Practice)*



**Kerjasama dengan :**



Direktorat  
Bina Pelayanan Kefarmasian



Ikatan Apoteker Indonesia



# Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi (JMPF)

## *Journal of Management and Pharmacy Practice*

---

### DAFTAR ISI

Daftar isi	i
Formulir untuk berlangganan Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi	iii
Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Panembahan Senopati Bantul dengan <i>Balanced Scorecard</i> <i>Gusti Ayu Putu Sri Erwinayanti, Achmad Purnomo, Satibi</i>	81-86
Profil Farmakokinetika Bupivakain pada Pasien Hamil Normotensi yang Menjalani <i>Sectio Caesarea</i> <i>Dita Ayulia Dwi Sandi, Djoko Wahyono, Farida Hayati, Yusmein Uyun</i>	87-92
Perbandingan Monoterapi dengan Politerapi pada Epilepsi Jenis <i>Idiopathic Generalised Tonic Clonic</i> <i>Ratna Wijayatri, Zullies Ikawati, Abdul Ghofir</i>	93-98
Pencapaian Program KB Pria: Vasektomi di Kecamatan Dlingo dan Sewon, Kabupaten Bantul <i>Novitrisia Widowati, Agus Joko Pitoyo, Agus Heruanto Hadna</i>	99-109
Perumusan Strategi Instalasi Farmasi untuk Peningkatan Kepuasan <i>Stakeholder</i> Rumah Sakit <i>Destiana Eka Oktaviantari, Lukman Hakim, Endang Yuniarti</i>	110-116
Perbandingan Efektivitas Konseling dan Poster terhadap Kepatuhan dan Luaran Terapi pada Pasien Hipertensi <i>Risani Andaliasia Putri, Retnosari Andrajati, Anton Bahtiar</i>	117-124
Analisis Pengaruh Faktor Produksi Mesin dan Tenaga Kerja terhadap Produksi Obat Epexol Tablet <i>I Gusti Ngurah Agung Windra W.P., Achmad Fudholi, Samsubar Saleh</i>	125-131
Perkiraan Kadar Fenitoin dalam Darah dan Hasil Terapi pada Pasien Epilepsi <i>Satrio Wibowo Rahmatullah, Lukman Hakim, I Dewa Putu Pramantara</i>	132-136
Evaluasi Dosis Asam Valproat pada Pasien Epilepsi Anak <i>Herningtyas Nautika Lingga, Lukman Hakim, I Dewa Putu Pramantara</i>	137-143
Analisis Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Instalasi Farmasi Rumah Sakit <i>Naniek Widyaningrum, Sampurno, Djoko Wahyono</i>	144-152

## PERUMUSAN STRATEGI INSTALASI FARMASI UNTUK PENINGKATAN KEPUASAN *STAKEHOLDER* RUMAH SAKIT

### *THE STRATEGY FORMULATION OF PHARMACY DEPARTMENT TO IMPROVE *STAKEHOLDER* SATISFACTION*

Destiana Eka Oktaviantari<sup>1)</sup>, Lukman Hakim<sup>2)</sup>, Endang Yuniarti<sup>3)</sup>

1) Magister Manajemen Farmasi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

2) Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

3) Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

#### ABSTRAK

Instalasi Farmasi Rumah Sakit Yukum Medical Centre (IFRS YMC) Lampung Tengah tidak lepas dari dampak persaingan bisnis yang ketat, sehingga perlu upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan *stakeholder* terhadap pelayanan IFRS YMC dan merumuskan strategi untuk meningkatkan kepuasan dari *stakeholder*.

Penelitian bersifat deskriptif, dengan data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dengan wawancara mendalam terhadap subyek penelitian, dan data kuantitatif diperoleh dari kuesioner kepuasan *stakeholder*, serta kepuasan dan semangat kerja karyawan IFRS. Dari data yang diperoleh, dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang dilanjutkan dengan analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT). Hasil analisis SWOT digunakan sebagai dasar perumusan strategi, yang dilanjutkan dengan uji *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menyusun prioritas strategi terpilih sebagai strategi pengembangan IFRS YMC Lampung Tengah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa IFRS YMC Lampung Tengah mempunyai peluang yang lebih besar (skor rata-rata=1,36) dibandingkan ancaman (1,27), dan mempunyai kekuatan yang lebih kecil (1,69) dibandingkan dengan kelemahannya (1,73). Strategi alternatif yang menjadi prioritas berdasarkan hasil uji QSPM adalah mengikuti perkembangan teknologi yang mendukung pelayanan di instalasi farmasi, mengikuti akreditasi nasional atau internasional, meningkatkan kualitas sumber daya manusia IFRS, dan menyusun *standard operating procedure* secara tertulis untuk seluruh pelayanan di IFRS YMC Lampung Tengah.

**Kata kunci :** SWOT, QSPM, Instalasi Farmasi

#### ABSTRACT

Pharmacy department at Yukum Medical Centre Hospital (IFRS YMC) Central Lampung can not avoid the effects of tight business competition, so it needs to improve the services quality continuously. The purpose of this research was to analyse stakeholder satisfaction of pharmacy department services, and to formulate strategies to increase the stakeholder satisfaction.

This research was a descriptive study with qualitative and quantitative data. Qualitative data were obtained by in-depth interviews, whereas quantitative data were acquired using questionnaires to measure satisfaction of stakeholder and pharmacy department staffs. The internal and external environments were analyzed, followed by SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis. The result was used as data to formulate strategies followed by Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) test to sequence priorities of the chosen strategies as strategy development of IF RSYMC Central Lampung.

The result stated that IFRS YMC Central Lampung had bigger opportunities (average score=1.36) than threats (1.27), and had smaller strengths (1.69) than weaknesses (1.73). The priority of alternative strategies based on QSPM test was developing technologies to support services, following national or international accreditation for hospitals, improving the capacity and quality of human resources in IFRS, and formulating a written standard operating procedure to whole service in IFRS YMC Central Lampung.

**Keywords :** SWOT analysis, QSPM test, Pharmacy Department,

#### PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang

produktif secara sosial dan ekonomis (Depkes RI, 2009).

Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah menyebutkan bahwa pada tahun 2011 Lampung Tengah merupakan salah satu kabupaten di Propinsi Lampung yang memiliki jumlah penduduk dan fasilitas kesehatan terbanyak, yaitu 3 rumah sakit, 2 puskesmas, 3 puskesmas pembantu, 2 rumah bersalin, dan 6 klinik. Instalasi Farmasi Rumah Sakit Yukum Medical Centre (IFRS YMC) Lampung Tengah dalam perkembangannya tidak lepas dari dampak

Penulis Korespondensi :

**Destiana Eka Oktaviantari, S.Farm., Apt**

Magister Manajemen Farmasi, Universitas Gadjah Mada  
Jl. Sekip Utara Yogyakarta

Email : destianaeka.okta@gmail.com

persaingan bisnis yang ketat, sehingga perlu upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan secara berkelanjutan.

Perumusan strategi IFRS YMC perlu dilakukan untuk meningkatkan mutu pelayanan agar tercapai kepuasan *stakeholder* termasuk pasien rawat jalan, dokter, dan perawat. Tercapainya kepuasan *stakeholder* diharapkan akan berdampak pada kepuasan pasien, yang pada akhirnya akan meningkatkan profit dari rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepuasan *stakeholder* terhadap pelayanan IFRS YMC dan merumuskan strategi untuk meningkatkan kepuasan dari *stakeholder*.

Analisis kepuasan *stakeholder* IF RSYMC Lampung Tengah dengan menggunakan analisis *gap 5*, yaitu kesenjangan antara kualitas pelayanan yang dirasakan dan kualitas pelayanan yang diharapkan oleh *stakeholder* (Kotler dan Keller, 2009). Hasil survei kepuasan *stakeholder* dapat digunakan untuk perbaikan manajemen pelayanan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, kebutuhan dan informasi tentang penyampaian pelayanan jasa dan kegiatan pelayanan dari sudut pandang pasien.

Perumusan strategi pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman dalam lingkungan. Rumusan strategi yang dikembangkan diharapkan dapat membangun kekuatan, menghilangkan kelemahan, memanfaatkan peluang, dan mengatasi ancaman (Dyson, 2002).

**METODE**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, dengan data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dengan wawancara mendalam terhadap subyek penelitian yaitu direktur atau wakil direktur rumah sakit, kepala instalasi farmasi, dokter dan perawat bagian rawat inap, karyawan instalasi farmasi, dan pasien rawat jalan, sedangkan data kuantitatif diperoleh dari kuesioner kepuasan *stakeholder* (pasien rawat jalan, dokter, dan perawat rawat inap), kepuasan dan semangat kerja karyawan IFRS YMC. Data kualitatif dan kuantitatif dikumpulkan untuk memperoleh data faktor-faktor internal dan eksternal dari IFRS YMC

Lampung Tengah. Kriteria inklusi dari subyek penelitian yaitu dokter dan perawat bagian rawat inap yang telah bekerja minimal 2 tahun; seluruh karyawan instalasi farmasi; dan pasien rawat jalan dengan kunjungan ke IFRS minimal 2 kali, usia minimal 17 tahun, serta dapat menulis dan membaca. Penelitian ini menggunakan 3 alat untuk pengumpulan data, yaitu observasi langsung, wawancara mendalam, dan kuesioner.

**Teknik Sampling**

Pengambilan sampel untuk kuesioner kepuasan *stakeholder* adalah metode *non probability* dengan teknik *purposive sampling*. Penentuan besarnya minimal sampel pasien dilakukan dengan menggunakan rumus berikut (Lemeshow dkk., 1997).

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \times P \times (1 - P)}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,1^2}$$

$$n = 96,04$$

Keterangan :

- n = jumlah sampel minimal
- p = proporsi populasi (0,5)
- Z<sub>1-α/2</sub> = derajat koefisien konfidensi pada taraf kepercayaan 95% (1,96)
- d = tingkat presisi sampel (berkisar 0,1 sampai 0,5) ● 0,1

Berdasarkan rumus tersebut, jumlah minimal sampel yang harus diambil yaitu sebanyak 96 orang. Sampel penelitian ini akan diambil selama 1 bulan sebanyak 100 kuesioner kepuasan pasien rawat jalan, sedangkan untuk kuesioner kepuasan dokter dan perawat bagian rawat inap akan dibagikan untuk seluruh dokter dan perawat yang bertugas serta memenuhi karaktersitik subyek penelitian, yaitu sebanyak 41 responden.

**Analisis Data**

Penelitian dimulai dengan wawancara pendahuluan dan pembagian kuesioner yang sudah di uji validitas dan reliabilitasnya sekaligus observasi langsung. Analisis kepuasan *stakeholder* dilakukan dengan metode *SERVQUAL* yang mencakup perhitungan perbedaan di antara nilai yang diberikan untuk setiap pernyataan berkaitan dengan harapan dan kinerja. Metode ini dikembangkan atas adanya 2 faktor utama

yaitu persepsi pelanggan atas layanan nyata yang mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan (*expected service*) (Parasuraman dkk, 1988).

Hasil dari observasi langsung, wawancara mendalam, dan penyebaran kuesioner pada subyek penelitian disusun sebagai faktor-faktor SWOT dan dilakukan analisis menggunakan matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS) dan *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) (Hunger dan Wheelen, 2010). Langkah untuk EFAS dan IFAS yaitu diawali dengan pemberian bobot pada masing-masing faktor, mulai dari 1,00 (sangat penting) sampai dengan 0,00 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi 1,00. Kemudian dihitung rating untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 5 (jauh lebih baik/kuat) sampai dengan 1 (jauh lebih jelek/lemah) berdasarkan pengaruhnya terhadap IFRS. Bobot pada masing-masing faktor dikalikan dengan masing-masing rating diperoleh skor. Penjumlahan skor masing-masing faktor diperoleh total skor pembobotan. Nilai skor total tersebut menunjukkan cara IFRS bereaksi terhadap faktor-faktor internalnya.

Faktor-faktor SWOT tersebut selanjutnya digunakan dalam perumusan strategi dengan menggunakan matrik SWOT (Rangkuti, 1997). Matrik SWOT pada tabel I menampilkan 9 sel, yaitu 4 sel faktor kunci yang menentukan dan 4 sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT (Yusa, 2011).

Langkah terakhir adalah melakukan analisis prioritas strategi dengan menggunakan uji *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yaitu alat yang direkomendasikan oleh para ahli strategi untuk melaksanakan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan

*key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (Umar, 2001). Langkah-langkah uji QSPM yaitu pemberian bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot sama dengan bobot pada matrik IFAS dan EFAS), menetapkan *Attractiveness Score* (AS) dengan cara meneliti masing-masing faktor internal dan eksternal dihubungkan dengan strategi alternatif (batasan nilai AS adalah 1 = tidak menarik; 2 = agak menarik; 3 = secara logis menarik; dan 4 = sangat menarik), dan menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) yang didapat dari perkalian bobot dengan AS pada masing-masing baris. Nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi menunjukkan alternatif strategi tersebut sebagai pilihan utama strategi. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Kepuasan Stakeholder**

Hasil analisis *gap* pada tabel II untuk pasien rawat jalan menunjukkan adanya *gap* negatif dari keseluruhan dimensi kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh IFRS YMC Lampung Tengah belum dapat memenuhi kepuasan pasien, karena harapan pasien lebih tinggi dibanding dengan kinerja yang diberikan.

Hasil analisis *gap* kepuasan dokter dan perawat rawat inap (tabel III) juga menunjukkan adanya *gap* negatif dari keseluruhan dimensi kualitas pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh IFRS YMC Lampung Tengah belum dapat memenuhi kepuasan dokter dan perawat rawat inap, karena harapan lebih tinggi dibanding dengan kinerja yang diberikan.

Tabel I. Matrik SWOT

	Faktor Internal	<b>KEKUATAN (S)</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
Faktor Eksternal		Menentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Menentukan 5-10 faktor kelemahan internal
	<b>PELUANG (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
	Menentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
	<b>ANCAMAN (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
	Menentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Tabel II. Analisis Gap Pasien Rawat Jalan IFRS YMC Lampung Tengah

Dimensi	Mean kinerja	Mean harapan	Nilai Gap	Peringkat
Tangible	3,07	3,48	-0,41	5
Reliability	2,92	3,42	-0,50	3
Responsiveness	2,70	3,49	-0,79	1
Assurance	3,02	3,57	-0,54	2
Emphaty	2,93	3,35	-0,42	4

Tabel III. Analisis Gap Dokter dan Perawat RSYMC Lampung Tengah

Dimensi	Mean kinerja	Mean harapan	Nilai Gap	Peringkat
Tangible	2,54	3,66	-1,12	3
Reliability	2,59	3,67	-1,07	4
Responsiveness	2,30	3,67	-1,37	1
Assurance	2,64	3,60	-1,03	5
Emphaty	2,46	3,60	-1,14	2

Tabel IV. Hasil Analisis Faktor Internal IFRS YMC Lampung Tengah

Key success factor	Mean Bobot (B)	Mean Rating (C)	Skor (B x C)
<b>Kekuatan</b>			
1. Sistem pengelolaan obat satu pintu	0,10	4,5	0,45
2. Adanya dukungan dari direktur dan wakil direktur terhadap kegiatan IFRS	0,09	3	0,27
3. Memiliki struktur organisasi yang jelas	0,07	2,5	0,18
4. SIM sudah memenuhi kebutuhan IFRS	0,085	3	0,26
5. Kepuasan kerja karyawan yang tinggi	0,055	1,5	0,08
6. SDM IFRS yang cukup berpengalaman, memiliki semangat, dan motivasi kerja yang tinggi	0,10	4,5	0,45
<b>Skor Total</b>			<b>1,69</b>
<b>Kelemahan</b>			
1. Kekosongan dan keterlambatan penyediaan obat di IFRS	0,075	4	0,30
2. Waktu tunggu yang lama	0,08	3	0,24
3. Prosedur pelayanan yang tidak teratur dan tidak dipatuhi	0,09	4	0,36
4. Kurangnya sikap daya tanggap dan empati dari karyawan IFRS	0,08	4	0,32
5. Kurangnya kontrol penggunaan obat	0,075	2,5	0,19
6. Pemberian informasi tentang obat yang terbatas	0,065	3,5	0,23
7. Lokasi IFRS dan fasilitas fisik yang kurang memadai	0,035	2,5	0,09
<b>Skor total</b>			<b>1,73</b>
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>		

**Analisis Faktor Internal dan Eksternal**

Dari data kuesioner dan hasil wawancara mendalam dengan berbagai pihak di RSYMC Lampung Tengah, maka diperoleh faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) IFRS YMC Lampung Tengah. Pembobotan dan *scoring* dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS dilakukan untuk masing-masing faktor sehingga diperoleh skor total yang menunjukkan faktor yang lebih kuat yang dimiliki oleh IFRS YMC Lampung Tengah. Pembobotan dan *scoring* ini dilakukan oleh Direktur RSYMC Lampung Tengah dan Kepala IFRSYMCLampungTengah. Hasil analisis

faktor internal pada tabel IV menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki IFRS lebih kecil dibandingkan dengan kelemahan IFRS, dengan selisih skor 0,04, sehingga dibutuhkan strategi pengembangan untuk memperbesar kekuatan dan memperkecil kelemahan yang ada.

Analisis lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar peluang yang dimiliki IFRS yang dapat mencegah adanya ancaman dari luar agar IFRS YMC Lampung Tengah dapat menjadi lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Hasil analisis faktor eksternal pada tabel V menunjukkan bahwa peluang yang

Tabel V. Hasil Analisis Faktor Eksternal IFRS YMC Lampung Tengah

<i>Key success factor</i>	<i>Mean Bobot (B)</i>	<i>Mean Rating (C)</i>	<i>Skor (B x C)</i>
<b>Peluang</b>			
1. Lokasi RS yang strategis	0,14	4,5	0,63
2. Peningkatan jumlah kunjungan pasien tiap tahunnya	0,10	1,5	0,15
3. Potensi pertumbuhan ekonomi yang sejalan dengan pertumbuhan penduduk Lampung Tengah	0,10	2,5	0,25
4. Adanya dukungan dari tenaga kesehatan lain untuk kegiatan farmasi klinik	0,09	1,5	0,14
5. Tingginya harapan <i>stakeholder</i> terhadap pelayanan yang efektif dan efisien	0,075	2,5	0,19
<b>Skor total</b>			<b>1,36</b>
<b>Ancaman</b>			
1. Ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan IFRS	0,145	3	0,44
2. Ketidakpuasan dokter dan perawat bagian rawat inap terhadap pelayanan IFRS	0,06	1,5	0,09
3. Banyaknya RS swasta dan klinik yang ada di Lampung Tengah	0,08	2,5	0,20
4. Tuntutan akreditasi nasional atau internasional	0,11	3,5	0,39
5. Teknologi yang terus berkembang	0,10	1,5	0,15
<b>Skor total</b>			<b>1,27</b>
<b>Jumlah</b>	1,00		

dimiliki IFRS lebih besar dibandingkan dengan ancaman IFRS, dengan selisih skor 0,09, sehingga dibutuhkan strategi pengembangan untuk menggunakan peluang dan mengatasi ancaman yang ada.

Hasil analisis faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa IFRS YMC Lampung Tengah memiliki peluang pasar yang besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kelemahan internal. Fokus strateginya adalah meminimalkan masalah-masalah internal IFRS sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (Rangkuti, 1997).

#### Analisis SWOT

Matriks SWOT (tabel VI) menggambarkan proses manajemen dalam mencocokkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, untuk menghasilkan strategi alternatif yang bisa dilaksanakan oleh IFRS YMC Lampung Tengah, sehingga pada akhirnya dapat tercapai kepuasan *stakeholder*.

#### Uji *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Penilaian dan pemberian skor untuk strategi alternatif dalam uji QSPM dilakukan oleh Kepala IFRS YMC dan Direktur RS YMC. Dari hasil uji QSPM (Tabel VII), diperoleh 4 strategi alternatif dengan TAS terbesar sebagai prioritas yang dapat dilaksanakan oleh IFRS YMC, masing-masing yaitu mengikuti perkembangan

teknologi yang mendukung pelayanan di IFRS, mengikuti akreditasi nasional atau internasional, meningkatkan kualitas SDM IFRS, dan menyusun SOP secara tertulis untuk seluruh pelayanan di IFRS YMC. Hasil uji QSPM tersebut hendaknya dapat diperhatikan oleh IFRS YMC, namun tidak digunakan untuk mendikte keputusan, melainkan harus dikembangkan sebagai masukan dalam keputusan akhir manajerial. Hal ini dikarenakan kelemahan uji QSPM ini adalah hasil hanya sebagai prasyarat informasi dan perlu penilaian yang baik dalam menentukan nilai daya tarik (David dkk., 2009).

#### KESIMPULAN

Hasil analisis kepuasan *stakeholder* menunjukkan bahwa baik pasien rawat jalan, dokter, maupun perawat bagian rawat inap RSYMC belum puas dan memiliki harapan yang tinggi terhadap kinerja dan pelayanan di IFRS YMC. Nilai *gap* hasil kuesioner pasien rawat jalan IF RSYMC pada dimensi pelayanan tertinggi hingga terendah berturut-turut adalah *responsiveness* (-0,79), *assurance* (-0,54), *reliability* (-0,50), *empathy* (-0,42), dan *tangibles* (-0,41), sedangkan nilai *gap* hasil kuesioner pasiedokter dan perawat rawat inap RSYMC pada dimensi pelayanan tertinggi hingga terendah berturut-turut adalah *responsiveness* (-1,37), *empathy* (-1,14), *tangibles* (-1,12), *reliability* (-1,07), dan *assurance* (-1,03).

Berdasarkan analisis SWOT, IFRS YMC mempunyai peluang yang lebih besar (rata-rata

Tabel VI. Matriks SWOT dan Alternatif Strategi untuk IFRS YMC Lampung Tengah

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistem pengelolaan obat satu pintu</li> <li>Adanya dukungan dari direktur dan wakil direktur terhadap kegiatan IFRS</li> <li>Memiliki struktur organisasi yang jelas</li> <li>SIM sudah memenuhi kebutuhan IFRS</li> <li>Kepuasan kerja karyawan yang tinggi</li> <li>SDM IFRS yang cukup berpengalaman, memiliki semangat, dan motivasi kerja yang tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kekosongan dan keterlambatan penyediaan obat di IFRS</li> <li>Waktu tunggu yang lama</li> <li>Prosedur pelayanan yang tidak teratur dan tidak dipatuhi</li> <li>Kurangnya sikap daya tanggap dan empati dari karyawan IFRS</li> <li>Kurangnya kontrol penggunaan obat</li> <li>Pemberian informasi tentang obat yang terbatas</li> <li>Lokasi IFRS dan fasilitas fisik yang kurang memadai</li> </ol>
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>Peluang (O)</b>	<b>STRATEGI S-O</b>	<b>STRATEGI W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Lokasi RS yang strategis</li> <li>Peningkatan jumlah kunjungan pasien tiap tahunnya</li> <li>Potensi pertumbuhan ekonomi yang sejalan dengan pertumbuhan penduduk Lampung Tengah</li> <li>Adanya dukungan dari tenaga kesehatan lain untuk kegiatan farmasi klinik</li> <li>Tingginya harapan <i>stakeholder</i> terhadap pelayanan yang efektif dan efisien</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan kualitas SDM IFRS (S5, S6, O3, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pemisahan IFRS rawat inap dan rawat jalan (W2-O2, W7-O5)</li> <li>Pembentukan PFT dan pembuatan formularium (W1-O3)</li> <li>Mengenalkan tentang farmasi klinik dan peran apoteker dalam farmasi klinik di lingkungan RS (W6, W5-O4)</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>STRATEGI S-T</b>	<b>STRATEGI W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan IFRS</li> <li>Ketidakpuasan dokter dan perawat bagian rawat inap terhadap pelayanan IFRS</li> <li>Banyaknya RS swasta dan klinik yang ada di Lampung Tengah</li> <li>Tuntutan akreditasi nasional atau internasional</li> <li>Teknologi yang terus berkembang</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti akreditasi nasional atau internasional (S2-T4, S6, S1-T1,)</li> <li>Mengikuti perkembangan teknologi yang mendukung pelayanan (S1-T5, S2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penyusunan SOP secara tertulis untuk seluruh pelayanan IFRS (W1, W3-T1, W4, W2, T2)</li> <li>Peningkatan jumlah SDM IFRS (W2-T1, W6)</li> <li>Perbaikan sarana dan prasarana IFRS (W7-T1, T2, T4)</li> </ol>

Tabel VII. Nilai TAS untuk seluruh Strategi Alternatif

Strategi Alternatif	Nilai TAS		Mean Nilai TAS
	Dir. RSYMC	Ka IFRS	
Peningkatan Kualitas SDM IFRS	5,60	5,15	5,38
Pemisahan IFRS rawat inap dan rawat jalan	4,59	4,85	4,72
Pembentukan PFT dan formularium	3,85	4,45	4,15
Mengenalkan tentang farmasi klinik	4,14	4,85	4,50
Mengikuti akreditasi nasional atau internasional	5,75	5,07	5,41
Mengikuti perkembangan teknologi	5,98	5,06	5,52
Penyusunan SOP secara tertulis untuk IFRS	4,62	5,67	5,15
Peningkatan jumlah SDM IFRS	5,07	5,10	5,09
Perbaikan sarana dan prasarana IFRS	4,88	5,33	5,11

skor = 1,36) dibandingkan ancaman (1,27), tetapi kekuatan lebih kecil (1,69) dibandingkan dengan kelemahannya (1,73). Fokus strateginya adalah meminimalkan masalah-masalah internal IFRS sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Strategi alternatif yang menjadi prioritas berdasarkan hasil uji QSPM adalah mengikuti perkembangan teknologi yang mendukung pelayanan di IFRS, mengikuti akreditasi nasional atau internasional, meningkatkan kualitas SDM IFRS, dan menyusun SOP secara tertulis untuk seluruh pelayanan di IFRS YMC.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David, M.E., David, Forest.R., David, Fred.R., 2009, "The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store", *The Coastal Business Journal*, Vol. 8, 42-52.
- Depkes RI, 2009, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan*, Presiden Republik Indonesia, Jakarta.
- Dyson, R.G., 2002, "Strategic Development and SWOT Analysis at The University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, Vol. 152, 631-640.
- Hunger, J.D dan Wheelen, T.L., 2010, *Strategic Management and Business Policy*, 12th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P., and Keller, L.K., 2009, *Manajemen Pemasaran*, Jilid 2, Edisi 13, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lemeshow, S., Hosmer, D. W., Klar, J., Lwanga, S.K., 1997, *Besar Sampel dalam Penelitian Kesehatan*, diterjemahkan oleh Dibyoo Pramono, Cetakan I, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Parasuraman, A., Ziethaml, V.A., dan Berry, L.L., 1988, "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, 12-40.
- Rangkuti, F., 1997, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Umar, H., 2001, *Strategic Management In Action*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yusa, M.R., 2011, *Analisis Strategi Pengembangan Usaha pada E-Cofarm Kampus IPB Darmaga Bogor*, *Skripsi*, Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB, Bogor.