

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI RUMAH SAKIT MITRA KELUARGA BINTARO

Gabriella Suarez Pratiwi, Adang Bachtiar, Puput Oktamianti

Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Indonesia

Email: gabriella.suarez@ui.ac.id, adang@post.harvard.edu, oktamianti@gmail.com

Abstrak

Total Quality Management dipercayai dapat menjadi solusi yang berpotensi untuk meningkatkan efektivitas penyedia layanan kesehatan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* di rumah sakit Mitra Keluarga Bintaro. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dari 103 karyawan dengan menggunakan teknik pengambilan data yaitu kuisioner *self-administered*. Partisipan dari penelitian ini adalah perawat, petugas administrasi serta penunjang medis di RS Mitra Keluarga Bintaro. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rumah sakit Mitra Keluarga Bintaro mencapai rata-rata 81,67% dalam penerapan *Total Quality Management*. Implementasi *Total Quality Management* secara maksimal dapat memperbaiki posisi persaingan rumah sakit terutama di masa pandemik COVID-19 ini.

Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Manajemen Rumah Sakit, COVID-19

Abstract

Total Quality Management has emerged as a potential solution to increase the effectiveness of healthcare providers. The aim is to understand how the implementation of total quality management in the Mitra Keluarga Bintaro hospital. This study used a quantitative descriptive method and collected data from 103 employees using a self-administered questionnaire. The participants are nurses, administration staff, and medical support staff in the Mitra Keluarga Bintaro Hospital. This research indicates that Mitra Keluarga Bintaro achieves an average of 81,67% in the implementation of *Total Quality Management*. Implementing *Total Quality Management* can improve the hospital's position, especially during the COVID-19 pandemic.

Keywords: *Total Quality Management, Hospital Management, COVID-19*

Pendahuluan

Salah satu industri dengan pertumbuhan tercepat di bidang jasa adalah industri kesehatan. Dengan adanya pandemi COVID-19, industri kesehatan menjadi salah satu fokus pengembangan pemerintah dan saat ini masyarakat semakin kritis terhadap pelayanan kesehatan. Menurut Undang-Undang No 44 tahun 2009, Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat

darurat (*Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit*, 2009). Sebagai penyedia layanan kesehatan, tujuan akhir dari rumah sakit adalah untuk memastikan layanan yang aman, berkualitas dapat diterima, efisien dan setara untuk pasien mereka (Khawka, 2016). Pandemi COVID-19 membuat persaingan rumah sakit menjadi lebih berat. Semakin banyak pilihan rumah sakit yang dapat memberikan pelayanan membuat masyarakat sebagai pelanggan berada di posisi yang lebih kuat. Rumah sakit harus mampu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga harus berusaha memenuhinya dengan cara yang lebih unggul daripada yang dilakukan pesaing (Adhiputra, 2019). Harapan pelanggan adalah rumah sakit dapat menghasilkan kualitas jasa yang menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Dalam situasi seperti ini, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya. Salah satu aspeknya adalah kemauan dan kemampuan dalam memberikan pelayanan prima. Oleh karena itu untuk melaksanakan pelayanan prima yang maksimal diperlukan paradigma dan sikap mental yang berorientasi melayani, serta pengetahuan dan keterampilan yang memadai.

Dari fenomena yang terjadi saat ini, dapat dikatakan bahwa rumah sakit perlu menerapkan praktek *Total Quality Management* (TQM) untuk mengoptimalkan pelayanan prima. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003). Manfaat dari *Total Quality Management* dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan. Menurut Hessel, manfaat dari *Total Quality Management* adalah proses desain produk lebih efektif, produk yang dihasilkan sesuai dengan standar karena penyimpangan dalam proses dapat dihindari, hubungan dengan pelanggan dapat memberikan pengaruh yang positif serta sikap karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja dan memberikan kualitas yang baik bagi perusahaan. *Total Quality Management* mempunyai sepuluh komponen yang membuatnya berbeda dengan pendekatan-pendekatan lainnya. Kesepuluh komponen tersebut adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Goetsch & Davis, 1994).



Gambar 1. Elemen-Elemen *Total Quality Management*

Salah satu bentuk peningkatan mutu yang patut dilakukan di rumah sakit adalah dengan menawarkan dan memberikan pelayanan terbaik kepada pasien sehingga dapat mempercepat proses penyembuhan dan pasien merasa puas. Proses pelayanan terbaik dimulai dari pasien mendaftar, sistem *medical record*, sampai bertemu dokter tidak terlalu lama dan juga ketika waktu pemeriksaan, dokter dan perawat bersikap ramah. Oleh karena itu, agar terciptanya pelayanan prima yang maksimal, manajemen rumah sakit harus mendorong agar *Total Quality Management* dijalankan dengan baik, karena tanpa adanya komitmen dan perencanaan strategis dari manajemen, hal ini tidak akan terwujud.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui implementasi *Total Quality Management* pada salah satu rumah sakit swasta di kawasan Tangerang Selatan yaitu Rumah Sakit Mitra Keluarga Bintaro. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dimana peneliti menganalisis data ordinal dari jawaban kuisisioner responden. Setelah analisis data dilakukan, hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner *self-administered* yang mana kuisisioner ini dikembangkan oleh peneliti untuk mengumpulkan data informasi demografi sosial dari karyawan di rumah sakit serta penilaian karyawan mengenai *Total Quality Management* yang sudah terlaksana. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Mitra Keluarga Bintaro, Banten dan dilaksanakan pada tanggal 17 Mei 2022 sampai dengan 20 Mei 2022. Pernyataan mengenai *Total Quality Management* dinilai dengan menggunakan skala Likert mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5).

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 103 karyawan RS Mitra Keluarga Bintaro yang terdiri dari perawat, petugas administrasi dan penunjang medis.

Tabel 1
Data sosiodemografi dari responden

<i>Variabel</i>	<i>Jumlah</i>	<i>Persentase</i>
-----------------	---------------	-------------------

Umur		
< 30 tahun	81	78,64%
30 – 49 tahun	22	21,36%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	17	16,50%
Perempuan	86	83,50%
Waktu Bekerja		
< 1 tahun	22	21,36%
1 – 2 tahun	30	29,13%
> 2 tahun	51	49,51%
Pendidikan		
SMA	2	1,94%
Diploma	42	40,78%
S1	59	57,28%

Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden berumur kurang dari 30 tahun dan berjenis kelamin perempuan. Responden terbanyak memiliki pengalaman bekerja lebih dari 2 tahun dimana jumlahnya hampir setengah dari total responden. Kemudian disusul oleh karyawan dengan waktu bekerja antara 1-2 tahun dan yang bekerja kurang dari 1 tahun secara berurutan. Lebih dari setengah responden memiliki level pendidikan S1, walaupun jumlahnya tidak berbeda jauh dengan responden yang memiliki level pendidikan diploma.

Tabel 2
Implementasi *Total Quality Management* di Mitra Keluarga Bintaro

<i>Variabel</i>	<i>Mean</i>	<i>Persentase</i>
Fokus Pada Pelanggan	4,01	80,19%
Obsesi Terhadap Kualitas	4,00	79,96%
Pendekatan Ilmiah	4,03	80,62%
Komitmen Jangka Panjang	4,05	80,93%
Kerjasama Dalam Tim	4,22	84,35%
Perbaikan Secara Berkesinambungan	4,02	80,39%
Pendidikan dan Pelatihan	4,21	84,16%
Kebebasan yang Terkendali	4,09	81,71%
Kesatuan Tujuan	4,14	82,76%
Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	4,08	81,59%
Rata-rata keseluruhan		81,67%

Dari Tabel 2. dapat diketahui bahwa implementasi *Total Quality Management* di Mitra Keluarga Bintaro mencapai 81,67%. Indikator dengan persentase tertinggi adalah

Kerjasama dalam Tim dengan 84,35% dan yang memiliki persentase terendah adalah Obsesi Terhadap Kualitas dengan 79,96%. Hal ini menunjukkan karyawan di RS Mitra Keluarga Bintaro sudah melakukan kerjasama dan kolaborasi dengan baik antar departemen ataupun unit tetapi perlu memperhatikan peningkatan kualitas pelayanan yang sudah ada. Menurut Nurcaya, kualitas pelayanan merupakan alat ukur yang digunakan untuk penilaian kinerja rumah sakit. Oleh karena itu rumah sakit dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang berkualitas (Nurcaya, 2008).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa RS Mitra Keluarga Bintaro telah mencapai 80,19% terkait implementasi Fokus Pada Pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan manajemen rumah sakit berupaya secara maksimal dalam penanganan keluhan dari pasien dimana keluhan dari pasien diselesaikan paling lama selama tiga hari. Namun dalam penerapan fokus pada pelanggan, masih terdapat masalah yang dikeluhkan oleh pasien seperti waktu tunggu berobat dan sarana prasarana rumah sakit.

Terdapat tiga faktor utama keberhasilan dalam membentuk fokus pada kepuasan pelanggan, yaitu:

1. Menyadarkan karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan;
2. Menempatkan karyawan untuk berinteraksi secara langsung kepada pelanggan;
3. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam memuaskan pelanggan.

Pentingnya kepuasan pelanggan harus disadari oleh semua karyawan di rumah sakit dan hal ini harus di implementasikan dengan sebuah tindakan nyata bahwa rumah sakit merupakan pemberi layanan jasa dan karyawan merupakan pelayanan. Akan tetapi, walaupun karyawan sudah memiliki kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan, kemungkinan untuk timbulnya kekecewaan dari pasien tetap ada (Ahmad, 2011). Menurut Goetsch dan Davis dengan menerapkan fokus pada pelanggan, perusahaan mendapatkan beberapa keunggulan yaitu penjualan akan meningkat apabila konsumen dijadikan sebagai prioritas utama dengan cara memberikan jaminan kualitas produk yang tinggi untuk mendapatkan pelanggan yang loyal.

Dalam indikator Obsesi Terhadap Kualitas, sesuai dengan hasil penelitian, indikator ini merupakan variabel dengan rata-rata terendah. Meskipun demikian, indikator ini masih tergolong dalam kategori setuju dalam skala perhitungan. Menurut Cronin dan Taylor, penyedia layanan yang berkualitas adalah penyedia layanan yang secara konsisten memberikan pengalaman layanan yang baik dalam periode waktu yang lama (Cronin dan Taylor, 1992). Rumah sakit adalah salah satu contoh organisasi yang memberikan pelayanan jasa, dan kualitas pelayanan adalah salah satu unsur penting yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena kualitas pelayanan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi jasa. Dalam implementasi memberikan pelayanan yang berkualitas, manajemen rumah sakit Mitra Keluarga Bintaro sudah sering menciptakan inovasi baru dalam pelayanan ke pasien seperti sistem pendaftaran secara *online*. Selain itu rumah sakit juga memberikan target kerja

untuk setiap karyawan, namun hal ini dianggap masih belum terlalu maksimal dalam pelaksanaannya. Mengingat pentingnya hubungan kepuasan pasien dengan kualitas pelayanan rumah sakit, maka manajemen rumah sakit Mitra Keluarga Bintaro diharapkan untuk memperhatikan dan mengkaji kembali hal-hal yang berhubungan dengan indikator Obsesi Terhadap Kualitas.

Komponen ketiga yang diteliti dalam penelitian ini adalah Pendekatan Ilmiah. Dengan capaian persentase 80,62%, indikator Pendekatan Ilmiah tergolong dalam kategori sangat setuju. RS Mitra Keluarga Bintaro sudah mempunyai operasi standar dalam pembuatan laporan dari masing-masing departemen atau unit. Selain itu, RS Mitra Keluarga Bintaro juga sudah mempunyai survei kepuasan pasien baik untuk pasien rawat inap maupun rawat jalan. Hal ini dapat membantu manajemen untuk mengetahui kritik, saran ataupun apresiasi dari pasien. Namun salah satu hal yang disayangkan adalah menurut penelitian, karyawan berpendapat bahwa mereka belum secara maksimal mengetahui data-data pencapaian rumah sakit. Padahal hal tersebut terhubung dengan indikator Pendekatan Ilmiah yang sangat berpengaruh pada *Total Quality Management* terutama untuk mendesain pekerjaan, memecahkan masalah serta memantau prestasi.

Komitmen jangka panjang RS Mitra Keluarga Bintaro adalah selalu mengutamakan kualitas pelayanan kepada pasien. Komitmen ini ditujukan dengan upaya-upaya perbaikan yang terus dilakukan oleh manajemen rumah sakit. Komponen ini dapat berjalan dengan optimal apabila seluruh karyawan juga mempunyai komitmen yang sama dengan rumah sakit. Pada penelitian ini, hal yang masih harus diperhatikan dalam indikator komitmen jangka panjang adalah cara manajemen menampung dan merespon aspirasi dari karyawan. Karena pada dasarnya komitmen jangka panjang ini bukanlah hanya milik pimpinan atau manajemen rumah sakit saja melainkan harus disebarluaskan kepada seluruh karyawan di rumah sakit agar penerapan *Total Quality Management* berjalan dengan sukses.

Komponen kelima adalah Kerjasama Dalam Tim. Menurut Tenner dan Detoro, kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri (Tenner dan Detoro, 1992). Pekerjaan-pekerjaan di rumah sakit tidak dapat berjalan dengan optimal apabila seluruh lapisan karyawan di rumah sakit tidak bekerja sama secara selaras. Di RS Mitra Keluarga Bintaro, indikator Kerjasama Dalam Tim sudah berjalan dan terjalin dengan baik dimana masing-masing karyawan sudah mengetahui tugasnya sehingga kegiatan pelayanan dapat berjalan. Karyawan juga sudah memahami bahwa apabila mereka melakukan kerjasama yang baik pada unitnya atau bahkan lintas unit, kepuasan pasien akan meningkat dan permasalahan yang di temui di rumah sakit dapat terselesaikan lebih mudah.

Manajemen RS Mitra Keluarga Bintaro selalu memperbaiki mutunya secara terus menerus agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar perusahaan dan keinginan serta kebutuhan pasien. Salah satu perbaikan sistem secara berkesinambungan

adalah dengan dilakukannya kegiatan *continous improvement* (CONIM). Kegiatan ini adalah salah satu bentuk usaha yang dilakukan untuk mengembangkan dan memperbaiki layanan yang sudah ada dengan mengidentifikasi peluang perbaikan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan aktivitas. Berdasarkan hasil penelitian ini, indikator Perbaikan Secara Berkesinambungan memiliki rata-rata yang baik, akan tetapi manajemen RS Mitra Keluarga Bintaro tetap harus memperbaiki koordinasi rutin dengan karyawan dan pasien. Koordinasi ini bukan hanya melakukan monitoring dan evaluasi terhadap karyawan saja melainkan dapat mendengar aspirasi dan masukan dari karyawan.

Di tengah kemajuan teknologi saat ini, faktor sumber daya manusia tetap memegang peranan penting dalam bisnis layanan jasa. Salah satu tujuan RS Mitra Keluarga Bintaro adalah mendapatkan pasien yang loyal, oleh karena itu pemberian Pendidikan dan Pelatihan penting untuk dipertimbangkan oleh manajemen rumah sakit. Pendidikan dan pelatihan dipercaya dapat mengembangkan skill, sikap serta kemampuan karyawan. Melalui penelitian ini, diketahui bahwa setiap karyawan di Mitra Keluarga Bintaro mempunyai hak untuk mengikuti pelatihan yang disediakan oleh rumah sakit dan informasi mengenai pelatihan sudah diberikan secara rutin setiap akhir bulan oleh departemen *Training & Performance*. Rumah Sakit Mitra Keluarga Bintaro juga mempunyai regulasi yang jelas terkait dengan tata laksana serta alokasi dana yang dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan.

Komponen yang kedelapan adalah Kebebasan Yang Terkendali. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan merasa bahwa keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan belum berjalan dengan maksimal. Hal ini berhubungan dengan kurangnya koordinasi rutin karyawan dengan manajemen pada indikator perbaikan secara berkesinambungan. Indikator kebebasan yang terkendali pada RS Mitra Keluarga Bintaro dapat dilihat dengan dukungan dari rumah sakit kepada karyawan yang mempunyai inovasi perbaikan pelayanan. RS Mitra Keluarga Bintaro mempunyai program SS (*Suggestion System*) of the month dimana masing-masing karyawan dapat memberikan usul perubahan di masing-masing unitnya dan manajemen akan memilih usulan terbaik di setiap bulan.

Manajemen rumah sakit bertanggungjawab untuk memastikan bahwa seluruh karyawan di rumah sakit memiliki tujuan yang sama dengan rumah sakit. Melalui penelitian ini diketahui bahwa karyawan di RS Mitra Keluarga Bintaro sudah memiliki pemahaman yang jelas terkait dengan tujuan rumah sakit. Implementasi *core value* rumah sakit juga sudah dipahami oleh seluruh karyawan dan cara mewujudkan hal ini adalah dengan melaksanakan pelatihan rutin internal yang menjabarkan visi misi serta penerapan *core value* di rumah sakit.

Karyawan juga merasa bahwa manajemen rumah sakit membangun semangat karyawan untuk terus memberikan pelayanan yang terbaik.

Komponen yang terakhir adalah Adanya Keterlibatan Karyawan. Berdasarkan penelitian, indikator adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki rata-rata 81,59%. Walaupun demikian, manajemen rumah sakit tetap harus meningkatkan

indikator ini karena indikator adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat menimbulkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap rumah sakit. Selain itu dengan melibatkan karyawan, keputusan yang diambil oleh manajemen dalam pemecahan masalah menjadi lebih efektif lagi karena mempertimbangkan berbagai aspek

Kesimpulan

Dalam konteks menghadapi pandemi COVID-19, meningkatkan mutu layanan rumah sakit merupakan hal yang penting untuk menghadapi situasi persaingan rumah sakit saat ini. Dengan penerapan *Total Quality Management* secara maksimal, penyimpangan terhadap pelayanan ke pasien dapat dihindari serta terbentuknya hubungan dan pengaruh positif antara rumah sakit dan pasien.

Memperhatikan implementasi *Total Quality Management* di RS Mitra Keluarga Bintaro, dapat dilihat bahwa penerapan *Total Quality Management* sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan agar rumah sakit dapat memberikan pelayanan prima. Oleh karena itu, peneliti memberikan beberapa rekomendasi yaitu:

- a. Manajemen rumah sakit diharapkan untuk membuat jadwal koordinasi secara rutin dengan karyawan. Dalam koordinasi ini dapat disampaikan capaian-capaian rumah sakit sehingga karyawan juga mengetahui perkembangan ataupun hal-hal yang sudah didapatkan oleh rumah sakit. Koordinasi secara rutin ini juga diperlukan sebagai wadah untuk menampung aspirasi dan masukan dari karyawan.
- b. Manajemen rumah sakit dalam periode tertentu dapat terjun dalam operasional guna untuk berkoordinasi secara langsung dengan pasien sehingga dapat memahami lebih dalam mengenai permasalahan yang ada.
- c. Walaupun indikator pendidikan dan pelatihan mempunyai rata-rata yang cukup tinggi, manajemen rumah sakit tetap harus memikirkan cara untuk berkembang dan mempertahankan hal ini karena rumah sakit membutuhkan karyawan yang ahli dan keahlian serta keterampilan karyawan sangat mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pasien.

BIBLIOGRAFI

- Adhiputra, M. W. (2019). Analisis Penerapan TQM Terhadap kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Di Denpasar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 3(1), 49-60.
- Ahmad, M. (2011). Analisis Manjaemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit.
- Cronin, J. Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. July(56), 55-68.
- Deswita, K., Sudirman, H., Widodo, S. (2021). Analisis Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan dengan Penerapan Metode Total Quality Management di RS X. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Masyarakat Indonesia*. 2(1), 37-48.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Engle Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Ibrahim, T., & Rusdiana A. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Yrama Widya.
- Khawka, Z. M. H. (2016). Total Quality Management and its Applications. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 233-248.
- Nasution, M. N. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia.
- Nurcaya, I. N. (2008). Analisis Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Di Provinsi Bali. *Piramida*.
- Tenner, A.R., Detoro, I.J. 1992. *Total Quality Management : Three Steps To Continous Improvement*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*. CV Andi Offset.
- Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. (2009). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153.

Copyright holder:

Gabriella Suarez Pratiwi, Adang Bachtiar, Puput Oktamianti (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:



