

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit

**Farah Chalida Hanoum Tejanagara¹, Fajar Gumilang Kosasih²,
Ratna Tri Hari Safariningsih³**

¹IAI Nasional Laa Roiba Bogor

²Kementerian Sekretariat Negara

³Universitas Indonesia

farahchhanoum@laaroiba.ac.id

ABSTRACT

TQM is one of the modern management concepts that strives to respond appropriately to any changes. TQM method is a method that is carried out in an effort to improve the quality, one of which is in the performance of hospitals in improving the quality of services. In order to improve the quality of public hospital services, the management should try to carry out and synergize the hospital's integrated quality management based on the availability of facilities and services medical equipment supported by medical personnel who are quite reliable in their fields. Steps taken by the hospital, among others, working with the government, opening up opportunities for relationships partnership for foreign investors to develop this hospital to be better in the future.

Keywords: *TQM, Service Quality.*

ABSTRAK

TQM merupakan salah satu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespon secara tepat setiap perubahan. Metode TQM merupakan metode yang dilakukan dalam upaya peningkatan mutu, salah satunya dalam kinerja rumah sakit dalam meningkatkan mutu pelayanan. dan mensinergikan manajemen mutu terpadu rumah sakit berdasarkan ketersediaan fasilitas dan pelayanan alat kesehatan yang didukung oleh tenaga medis yang cukup handal dibidangnya. Langkah-langkah yang dilakukan pihak hospitali antara lain bekerja sama dengan pemerintah, membuka peluang hubungan kemitraan bagi investor asing untuk mengembangkan rumah sakit ini menjadi lebih baik di masa mendatang.

Kata kunci: *TQM, Kualitas Layanan*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu pusat layanan umum bagi masyarakat, Rumah Sakit memiliki peran penting dalam lingkup bermasyarakat, sehingga masyarakat menuntut adanya pelayanan yang cepat, mudah, dan nyaman. Pelayanan prima akan menghasilkan kepuasan bagi masyarakat, oleh karena itu Rumah Sakit sebagai organisasi yang bergerak di bidang kesehatan tentunya harus memperhatikan kepuasan pelanggannya.

Pengelolaan sarana kesehatan seperti rumah sakit dituntut untuk dikelola dengan manajemen modern dan bersifat sosio-ekonomi. Sebuah rumah sakit harus selalu tanggap akan perubahan-perubahan yang terjadi cukup cepat dan kemudian segera mengantisipasinya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dengan selalu mengacu pada kepuasan konsumen (*Customer satisfaction*). Tuntutan masyarakat saat ini adalah pelayanan kesehatan yang mudah, cepat, dan nyaman, yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan dalam hasil perawatan sesuai dengan penyakit yang dideritanya. Oleh karena itu rumah sakit sebagai suatu organisasi yang bergerak di bidang layanan kesehatan publik makin dituntut untuk memberikan layanan kesehatan yang lebih baik.

Rumah sakit harus berupaya untuk dapat memenuhi segala harapan tersebut dengan terus meningkatkan berbagai kualitas pelayanan yang ada saat ini. Saat ini masyarakat dihadapkan pada banyak pilihan pelayanan kesehatan, masyarakat pun menjadi semakin kritis dalam memilih layanan kesehatan. Untuk itu tentunya rumah sakit harus terus berupaya untuk dapat memenuhi ekspektasi masyarakat dengan meningkatkan mutu pelayanan dari waktu ke waktu secara berkesinambungan dan berkelanjutan tanpa henti, sehingga mampu memberikan pelayanan prima bagi pelanggannya yang telah mempercayakan kesehatannya kepada rumah sakit tertentu.

Rumah sakit dengan kualitas yang baik akan sangat tergantung pada sumber daya yang ada di rumah sakit seperti kualitas pelayanan dokter, perawat, staf, dan karyawan serta fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia. Rumah sakit yang berkualitas hendaknya dapat mengetahui apa yang diharapkan pasien-pasiennya karena pasien memiliki hak untuk menilai kualitas pelayanan yang diterimanya. Pada beberapa rumah sakit masih terdapat perbedaan antara apa yang diharapkan pasien dengan kenyataan yang dirasakan pasien terhadap kualitas pelayanan rumah sakit tersebut. Hal itu dapat kita lihat dari beberapa keluhan antara lain yang disampaikan salah satu pasien di rumah sakit umum, seorang pasien poli mata dibentak-bentak oleh pegawai rumah sakit tersebut ketika bertanya mungkin terdapat kekeliruan hasil pemeriksaan mata pada dua minggu sebelumnya. Selain itu masalah keamanan lingkungan rumah sakit perlu juga diperhatikan. Sehingga dengan adanya perbedaan harapan pelayanan dan kenyataan yang diperoleh tersebut akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pasien.

Rumah sakit dengan kualitas yang baik akan sangat bergantung pada sumber daya yang terdapat di dalam rumah sakit tersebut, seperti Dokter, Perawat, dan tenaga kerja yang ada di rumah sakit, selain itu juga penggunaan sarana prasarana yang tersedia. Pada beberapa rumah sakit terutama rumah sakit umum, masih banyak pelayanan yang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh para pasien. Menurunnya kepuasan pasien dalam pelayanan rumah sakit merupakan hasil yang di dapatkan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif yaitu suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan pengaruh total quality management (TQM) yang meliputi fokus pada pelanggan, kerja sama tim (teamwork), perbaikan yang berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Rosela Karawang. Lokasi dan Waktu Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Rosela Karawang yang berada di Jalan Interchang Karawang Barat No. 3, Wadas, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang, Jawa Barat, dengan waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Oktober 2021 sampai selesai.

Menurut Sugiyono (2011) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian diperoleh kesimpulan. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah perawat pada Rumah Sakit Bhayangkara TK-II Medan yang berjumlah 90 perawat di ruang rawat inap. Sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi. Total populasi adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Menurut Sugiyono (2007) alasan mengambil total populasi karena jumlah populasi yang kurang dari 100 dijadikan sampel penelitian semuanya. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 90 perawat.

PEMBAHASAN

Konsep Total Quality Management (TQM)

TQM adalah suatu pola manajemen organisasi yang menyediakan prosedur manajemen yang dapat digunakan oleh setiap orang untuk memperbaiki suatu kinerja.

Total Quality Management (TQM) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategis usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Soewarso, 2004).

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan

komponen-komponen secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM (Tjiptono & Diana, 2004).

TQM merupakan suatu pendekatan yang dilakukan dalam menjalankan usaha dengan mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Juharni, 2017). Sehingga kerja sama tim sangat dibutuhkan dalam meningkatkan produktifitas sehingga menghasilkan *outcome* kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, keterlibatan seluruh manajemen memiliki peranan kunci dalam menggerakkan seluruh karyawan untuk dapat menyalurkan segala kompetensi yang dimiliki demi mewujudkan tujuan mutu yaitu kepuasan pelanggan.

Pengertian Kualitas

Kualitas adalah suatu yang bebas dari kekurangan ataupun kerusakan. Dapat disimpulkan bahwa yang ditujukan oleh kualitas ini adalah konsumen atau pelanggan. Oleh karena itu penentuan kualitas ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan dan bukan konsumen yang menggunakan. Kualitas didefinisikan sebagai “keunggulan terjangkau” oleh karena itu kualitas dalam pandangan ini adalah sesuatu yang relatif.

Vincent Gaspersz (2001) membagi pengertian kualitas atas pengertian konvensional dan pengertian strategik. Pengertian konvensional dari kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti; *performance* (performansi), *reliability* (keandalan), *ease of use* (mudah dalam penggunaan), *esthetics* (estetika), dan sebagainya. Sedangkan pengertian kualitas yang strategik menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pokok-pokok sebagai berikut:

Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk tersebut.

Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. Dapat dikatakan bahwa pengertian kualitas tersebut di atas mengandung fokus, yaitu terhadap konsumen (*customer focused quality*), yang artinya bahwa produk atau jasa didesain, diproduksi, serta pelayanan terbaik diberikan kepada pelanggan. Sehingga kualitas senantiasa mengacu kepada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan.

David dan Stanley (2000:50) memberikan pengertian terhadap kualitas sebagai berikut: lebih menekankan bahwa kualitas bukan hanya penekanan pada aspek hasil akhir, yaitu produk atau jasa, tetapi juga menyangkut kualitas

manusia, kualitas proses dan kualitas lingkungan, sebab sangat mustahil menghasilkan produk yang berkualitas tanpa melalui manusia dan proses yang berkualitas.

Pengertian kualitas pelanggan

Goetsch dan Davis (dalam Kahar 2006; 42- 46) menyetujui beberapa keunggulan yang diperoleh perusahaan yang disetujui pada kepuasan pelanggan, membahas:

Pelanggan harus menjadi prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan.

Pelanggan yang andal adalah pelanggan yang paling penting. Pelanggan yang andal adalah mereka yang membeli berulang kali dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas pembelian mereka dari organisasi menjadi pelanggan yang andal. Karena itu, kepuasan pelanggan sangat penting.

Kepuasan pelanggan dijamin oleh produk-produk berkualitas tinggi, itu harus diperbarui dengan setiap yang baru membeli. Richard C. Whitely dalam bukunya "Perusahaan Yang Didorong", yang dikutip oleh Goetsch dan Davis (2000: 189) menganjurkan perusahaan yang akan berhasil membentuk fokus untuk kepuasan pelanggan memiliki 7 (tujuh) karakteristik sebagai berikut:

- Visi, Komitmen, dan iklim.
- *Alignment* dengan pelanggan.
- Kesiapan untuk menemukan dan menghilangkan masalah pelanggan.
- Penggunaan informasi pelanggan.
- Menjangkau pelanggan.
- Kompetensi, kemampuan, dan pemberdayaan orang.
- Peningkatan produk dan proses secara berkelanjutan.

Kunci untuk menyusun fokus pada pelanggan adalah menempatkan para pengelola usaha untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan jadi tidak penting, yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan dalam bisnis-bisnis adalah antara para fungsionaris, dosen, tenaga administrasi, dan tenaga teknisi dengan pelanggan, baik interaksi antar sesama usaha sebagai pelanggan internal juga interaksi dengan mahasiswa, orang tua, pemerintah, lembaga sponsor, dan dunia kerja sebagai pelanggan eksternal.

Prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM)

Pendekatan pelanggan-pelanggan adalah penentu bagi pemberi jasa apakah jasa atau produk yang diberikan memberikan kepuasan atau tidak, berkualitas, ataupun tidak. Tak peduli berapa jumlah karyawan yang bekerja, lulusan karyawan,

dan mesin *upgrade* dan komputer yang digunakan, pada akhirnya pelangganlah yang menentukan kualitas dari produk atau jasa yang diberikan.

Keterlibatan karyawan memastikan jumlah karyawan yang terlibat dalam menentukan arah dan tujuan perlu diperhatikan. Dalam membuat keputusan terhadap masalah yang dihadapi, pemberdayaan karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan ruang kerja yang terbuka.

Peningkatan berkesinambungan komponen utama dari TQM adalah peningkatan terus menerus, dengan peningkatan yang berkesinambungan dapat menemukan cara-cara baru dalam mengatasi masalah dan meningkatkan kualitas dari pelayanan.

Pendekatan strategis untuk perbaikan. Rencana yang strategis dapat menentukan arah dan tujuan yang jelas yang akan dicapai.

Pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu hal penting dalam TQM. Pengambilan keputusan yang baik melalui perkiraan yang jelas mengenai suatu permasalahan dapat meningkatkan kualitas.

Komunikasi-komunikasi memegang peran penting karena dengan komunikasi yang baik dengan karyawan akan menghasilkan hubungan yang baik dan kualitas yang baik.

Komponen dalam TQM memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994) yang masing-masing disajikan sebagai berikut:

- Fokus pada pelanggan
- Obsesi terhadap Kualitas
- Membahas Ilmiah
- Komitmen Jangka Panjang
- Kerja Sama Tim (Kerja Tim)
- Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
- Pendidikan dan Pelatihan
- Kebebasan yang Terkendali
- Kesatuan Tujuan
- Adanya Dukungan dan Pemberdayaan Karyawan

Penerapan TQM di Rumah Sakit

Di rumah sakit, pasien adalah pelanggan yang harus diberikan kepuasan dalam menjalani pengobatan ataupun perawatan, dengan kata lain pasien adalah pelanggan dari suatu rumah sakit, sedangkan Dokter, Perawat, dan Staf di rumah sakit adalah penjual jasa yang akan memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggannya yaitu pasien. TQM di rumah sakit memberikan suatu bentuk pengawasan mutu dari pelayanan yang akan diberikan dan juga agar adanya perbaikan secara terus menerus sehingga memberikan kepuasan kepada pengguna jasa dan pemberi jasa.

Faktor yang menjadi penghambat penerapan TQM di Rumah Sakit adalah:

- kepemimpinan yang kurang mampu memberikan perencanaan yang strategis.
- pendelegasian tugas yang kurang tepat.
- kerja sama tim yang kurang baik.
- harapan yang terlalu tinggi.
- tidak terbuka terhadap perkembangan
- pengkomunikasian rencana yang kurang jelas.

Prinsip-Prinsip *Total Quality Manajemen* pada era informasi, setiap organisasi harus menghadapi *corporate olympics* yang semakin kompleks karena untuk kelangsungan hidup dan perkembangannya, organisasi harus memiliki keunggulan daya saing. Dalam persaingan semakin tajam dan sangat kompetitif diantara pengelola jasa pendidikan, mutu adalah agenda utama. Peningkatan mutu merupakan tuntutan dari paradigma baru manajemen organisasi. Untuk meraih predikat sehat yang bermutu dan berkualitas tinggi harus menjadi tugas setiap lembaga penyelenggara kesehatan termasuk Rumah Sakit Umum. Upaya peningkatannya terus menerus dilakukan, salah satunya dilakukan dengan pengelolaan sistem layanan rumah sakit secara menyeluruh dan berorientasi pada mutu dan cepat tindakan. Pendekatan ini dikenal dengan *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu pada rumah sakit yang menuntut keunggulan pelayanan kesehatan seperti kecepatan, daya tanggap, kelincahan, penanganan, tindakan, dan kompetensi dokter dan suster. TQM sebagai suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunel (dalam Christopher, 1993), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

Kepuasan Pelanggan Dalam TQM, konsep mengenai pelanggan dan kualitas diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas pelayanan kesehatan harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

Respek terhadap setiap orang dalam rumah sakit yang kualitasnya kelas dunia, setiap dokter dan suster dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang cepat dan tanggap. Dengan demikian tenaga kesehatan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

Manajemen berdasarkan fakta pelayanan kesehatan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan

pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam perusahaan dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Perbaikan berkesinambungan agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan, do, check, dan act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Sementara itu Russel dan Taylor (dalam Fitriani, 2008; 23) mengemukakan prinsip TQM antara lain:

- *Customer-oriented* (fokus pada konsumen)
- *Leadership* (kepemimpinan)
- *Strategy planning* (perencanaan strategi)
- *Employee responsibility* (keterlibatan semua orang)
- *Continuous improvement* (perbaikan terus menerus)
- *Cooperation* (kerjasama)
- *Statistical methods* (penggunaan metode-metode statistik)
- *Training and education* (pendidikan dan latihan)

Komponen dalam TQM memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994) yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

Fokus pada pelanggan dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Obsesi terhadap kualitas dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua sivitas akademik pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip '*good enough is never good enough*'.

Pendekatan ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

Komitmen jangka panjang TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya rumah sakit yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

Kerja sama tim (*Teamwork*). Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu dalam organisasi perusahaan yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina baik antar sivitas akademik maupun dengan lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan. Setiap produk dan / atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem / lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

Pendidikan dan pelatihan. Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan latihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil yang siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

Kebebasan yang terkendali. Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan sivitas akademik dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab sivitas akademik terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak

yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode - metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini sivitas akademik yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

Kesatuan tujuan. Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan / kesepakatan antara pihak manajemen dan sivitas akademik mengenai upah dan kondisi kerja.

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan sivitas akademik merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang - orang yang harus melaksanakannya.

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Tidak semua perusahaan yang menerapkan TQM mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Menurut Soeharso Hardjosoedarmo (1996: 40) untuk menjamin keberhasilan pengimplementasian TQM dalam perusahaan maka perlu mengikuti langkah - langkah sebagai berikut:

Tanamkan satu falsafah kualitas; Pada proses ini manajemen dan karyawan harus memahami sepenuhnya bahwa untuk mencapai kelangsungan hidup organisasi secara berkesinambungan dalam iklim persaingan, maka perusahaan harus mencapai kualitas total.

Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu; Dari tahap pertama, maka CEO (*Chief Executive Officer*) harus mampu memberikan contoh baik dalam pola sikap, pola pikir, maupun pola tindak, dan menunjukkan kepemimpinan yang teguh dalam gerakan mutu.

Adakan perubahan terhadap sistem yang lebih kondusif. Tahap ketiga adalah dengan melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur yang ada dalam organisasi, apakah sistem tersebut masih kondusif dan konsisten terhadap kualitas total. Hal-hal yang perlu dievaluasi meliputi; struktur organisasi, proses kegiatan, prosedur kendali mutu, kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia, metode insentif, dan lain - lain.

Didik, latih, dan berdayakan (*empower*) seluruh karyawan. Setelah tahap membenahan sistem dan prosedur dalam organisasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pelatihan tentang kualitas total kepada seluruh anggota organisasi, termasuk para manajer. Dalam pemberdayaan ini seluruh karyawan diberi kepercayaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisasikan diri ke dalam *self-managing teams* guna perbaikan proses dalam mencapai mutu.

KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut: a. Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan Rumah Sakit umum, pihak yang mendukung pembelian melakukan dan mensinergikan manajemen melengkapi rumah sakit peralatan medis yang didukung oleh tenaga medis yang cukup handal dalam bidangnya. Langkah yang Diambil dari rumah sakit di antara bekerja sama dengan pemerintah. Membuka peluang bagi hubungan kemitraan bagi investor untuk mengembangkan Rumah sakit ini menjadi lebih baik dimasa datang. b. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan manajemen yang terintegrasi antara kekurangan fasilitas Medis, sedikit tenaga Medis khusus, sedikit dana pemerintah, dan masih terbatasnya peralatan yang mendukung peningkatan pelayanan medis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arisanti, R., & Sa'diyah, M. (2021). Penilaian Komitmen Kerja Guru Dalam Pengembangan Total Quality Management Modern di SMPIT/SMAIT Insan Mandiri Cibubur. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(3), 342-361. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i3.418>
- Baran, J. Stanley & Dennis K. Davis. (2000). *Mass Communication Theory: Foundations, Ferment and Future*. California: Wadsworth Publishing Company
- Gaspersz, Vincent, 2001, *Total Quality Management*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gordon, B. Davis, (1999), *Sistem Informasi Manajemen : Struktur dan Pengembangannya*, PT. Gramedia.
- Hanoum, F., & Kusumaningrum, R. (2021). Pendekatan Strategis Manufacturing Terpadu Dalam Industri dan TQM. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 9-20. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v2i1.469>
- Hardjosoedarmo Soewarso. 2004. *Total Quality Management*. Ed (3). Yogyakarta. Penerbit Andi Offset.
- Juharni, 2017. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Makasar. Sah Media.

- Kastamin, N., & Sa'diyah, M. (2021). Implementasi Total Quality Management (Manajemen Mutu Terpadu) di SDI Sabilina Bekasi. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(3), 362-377. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i3.421>
- Ruhaniah, N., Tanjung, H., & Hakiem, H. (2021). Pengaruh Promosi, Kualitas Pelayanan, dan Implementasi Syariah terhadap Minat Masyarakat Menggunakan Jasa Pegadaian Syariah. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(1), 60-69. <https://doi.org/10.47467/elmal.v3i1.633>