
ANALISIS PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI RUMAH SAKIT AMAL SEHAT WONOGIRI

Fifi Anisa Nur Hidayati¹, Puguh Ika Listyorini², Anton Susanto³

^{1,2,3}Prodi Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Duta Bangsa
Surakarta, Indonesia

Email: fifianisa19@gmail.com¹, puguh_ika@udb.ac.id², anton_susanto@udb.ac.id³

ABSTRAK

Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh di semua aspek organisasi. Masalah dalam penelitian ini adalah penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri yang belum optimal. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri dan mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasinya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang melibatkan 163 responden dari kalangan pegawai rumah sakit. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling incidental*. Lima aspek utama dalam penerapan TQM adalah perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan aspek perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerjasama tim dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai pada penerapan TQM sudah berjalan baik namun ada beberapa kendala dan hambatan yang perlu diperhatikan dan diperbaiki. Kesimpulannya, penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat telah memberikan hasil positif, tetapi masih ada kendala dan hambatan dalam penerapannya sehingga diperlukan upaya perbaikan lebih lanjut di beberapa area untuk mencapai hasil yang optimal.

Kata Kunci: TQM, Kendala dan Hambatan, Rumah Sakit.

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a management approach focused on improving quality across all aspects of an organization. The problem in this study is that the implementation of TQM at Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri has not been fully optimized. This research aims to analyze the implementation of TQM at Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri and identify the challenges and obstacles faced during its implementation. The research method used is descriptive qualitative, with data collected through questionnaires involving 163 hospital staff respondents. The sampling technique used is *incidental sampling*. The five main aspects of TQM implementation include continuous system improvement, education and training, long-term commitment, teamwork, and employee involvement and empowerment. The results of the study indicate that the aspects of continuous system improvement, education and training, long-term commitment, teamwork, and employee involvement and empowerment have been well-implemented. However, several challenges and obstacles need attention and

improvement. In conclusion, the implementation of TQM at Rumah Sakit Amal Sehat has shown positive results, but there are still challenges and obstacles that need to be addressed, requiring further improvement efforts in certain areas to achieve optimal results.

Keywords: *TQM, Challenges and Obstacles, Hospital.*

A. PENDAHULUAN

Menurut Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan di Indonesia menjamin hak setiap warga negara untuk memperoleh pelayanan kesehatan. Pemerintah telah menetapkan standar-standar yang harus dipenuhi oleh setiap fasilitas kesehatan, termasuk rumah sakit, untuk memastikan kualitas pelayanan yang diberikan. Total Quality Management (TQM) menjadi salah satu pendekatan manajemen yang dapat diadopsi oleh rumah sakit dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh di semua aspek organisasi (Indadihayati dan Hariyanto, 2023).

Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit juga mengharuskan setiap rumah sakit untuk menjalankan program peningkatan mutu pelayanan. Rumah Sakit Amal Sehat, sebagai salah satu rumah sakit yang sedang berkembang di Indonesia, telah berkomitmen untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam operasionalnya. Namun, meskipun upaya tersebut telah dimulai, penerapan TQM di rumah sakit ini masih menghadapi berbagai tantangan yang menyebabkan hasilnya belum optimal.

Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri awalnya didirikan berdasarkan SK Menkes sebagai uji coba Rumah Sakit Pelayanan Medik Dasar untuk wilayah Karesidenan Surakarta. Rumah sakit ini adalah rumah sakit tipe C yang telah terakreditasi paripurna dan bersertifikasi syariah. Penelitian mengenai penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat menjadi sangat penting mengingat belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan TQM di rumah sakit ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang sejauh mana TQM telah diterapkan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitasnya (Suarez Pratiwi, Bachtiar, & Oktamianti, 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan untuk merumuskan strategi yang lebih efektif dalam penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat dan meningkatkan kualitas pelayanannya.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mewengkang, Palandeng dan Wangke, 2023) menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, kerjasama tim, komitmen jangka panjang, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan

di Rumah Sakit TNI AL Dr. Wahyu Slamet Bitung. Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan aspek-aspek tersebut dalam TQM secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan rumah sakit. Sebagai tambahan, penelitian oleh (Bakobat, Wullur dan Sumarauw, 2021) mengevaluasi penerapan TQM di Rumah Sakit Budi Mulia Bitung dan menemukan bahwa penerapan TQM telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan standar prosedur pelayanan, dengan penekanan pada kepuasan pasien, kepemimpinan, keterlibatan pegawai, pendekatan proses, dan pengambilan keputusan berdasarkan bukti. Selanjutnya, (Pratiwi, Bachtiar dan Oktamianti, 2022) melaporkan bahwa Rumah Sakit Mitra Keluarga Bintaro mencapai rata-rata 81,67% dalam penerapan TQM, menunjukkan bahwa penerapan TQM yang maksimal dapat memperbaiki posisi kompetitif rumah sakit, terutama selama pandemi COVID-19. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa hasil penelitian dari berbagai rumah sakit ini saling melengkapi dan menunjukkan bahwa penerapan TQM memiliki dampak positif yang signifikan pada kualitas pelayanan dan daya saing rumah sakit di berbagai konteks.

Dalam penelitian ini, TQM diharapkan dapat membantu Rumah Sakit Amal Sehat dalam meningkatkan kualitas pelayanan medis dengan cara meningkatkan kinerja perawat, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Hidayah, Arbianingsih dan Ilham, 2022). Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan medis dan meningkatkan reputasi Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri. Berdasarkan permasalahan yang ada diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri”.

Rumusan Masalah:

Bagaimana penerapan Total Quality Management (TQM) di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri, dan apa saja hambatan dan kendala penerapan TQM

Tujuan Penelitian:

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri, khususnya pada lima aspek utama: perbaikan sistem berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

B. TINJAUAN PUSTAKA**Total Quality Management (TQM):**

Menurut Gani yang dikutip dalam jurnal (Bakobat, Wullur dan Sumarauw, 2021) manajemen mutu terpadu merupakan falsafah dan budaya organisasi yang menekankan pada upaya menciptakan komitmen manajemen yang memotivasi setiap anggota untuk memberikan kontribusi terbaik mereka kepada organisasi yang menjadi tanggung jawab bersama mereka.

Menurut (Sumayow, Kindangen dan Jan, 2018) *Total Quality Management (TQM)* adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan dengan melibatkan segenap aspek baik di dalam maupun di luar perusahaan guna untuk terus melakukan perbaikan yang berkesinambungan demi peningkatan mutu produk, proses, layanan, dan manajemen.

Menurut (Bustami, 2011) Konsep manajemen mutu terpadu (TQM) merupakan pendekatan manajemen untuk memadukan upaya pengembangan mutu, pemeliharaan mutu, dan peningkatan mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi untuk menghasilkan sebuah produk yang paling ekonomis serta terpenuhinya kepuasan konsumen.

Dimensi Mutu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman dkk (1988 dalam Bustami, 2011 : 3-6), mereka mengintegrasikan beberapa dimensi menjadi satu kesatuan, yaitu kompetensi, kesopanan, keamanan, dan kredibilitas, yang dirangkum dalam dimensi jaminan (*assurance*). Sementara itu, dimensi komunikasi, akses, dan kemampuan dalam memahami pelanggan dikelompokkan ke dalam kategori empati (*empathy*). Dengan demikian, terbentuklah lima dimensi utama, yaitu reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik atau bukti langsung.

1. Reliabilitas (*reliability*), adalah kemampuan untuk memberikan layanan dengan cepat, tepat (akurat), dan memuaskan. Secara umum, dimensi reliabilitas menggambarkan konsistensi dan kehandalan (dapat dipercaya dan dipertanggung-jawabkan) penyedia layanan. Dengan kata lain, reliabilitas berarti sejauh mana suatu layanan dapat mampu memberikan apa yang telah dijanjikan kepada pelanggannya secara memuaskan.
2. Daya tanggap atau *responsivitas* adalah keinginan karyawan untuk membantu semua pelanggan dan ingin memberikan pelayanan yang responsif. Dimensi daya tanggap ini menekankan sikap penyedia jasa yang penuh perhatian, cepat, dan tepat saat menangani pertanyaan, keluhan, dan masalah pelanggan. Ini menunjukkan komitmen perusahaan

atau instansi untuk memberikan pelayanan yang tepat serta persiapan perusahaan atau instansi sebelum memberikan layanan.

3. Jaminan (*assurance*), yang berarti bahwa karyawan atau staf bebas dari bahaya, bebas dari risiko, dan dapat diandalkan. Dalam dimensi-dimensi ini, kompetensi perusahaan, keramahan (sopan santun) pelanggan, dan keamanan operasinya dibahas. Kompetensi-kompetensi ini terkait dengan pengetahuan dan keterampilan perusahaan dalam memberikan jasa.
4. Empati, atau empati, adalah ketika karyawan atau staf mampu menempatkan dirinya pada pelanggan. Ini dapat membantu mereka menjalin hubungan dan berbicara dengan pelanggan, termasuk memberikan perhatian mereka kepada mereka, dan memahami kebutuhan pelanggan. Ini menunjukkan tingkat perhatian yang diberikan kepada setiap pelanggan dan menunjukkan kemampuan karyawan untuk memahami perasaan pelanggan.
5. Bukti fisik atau bukti langsung (*tangible*), dapat berupa ketersediaan sarana dan prasarana, seperti alat yang siap pakai, dan sikap positif karyawan.

Prinsip-Prinsip TQM:

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia sehingga, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (Tjiptono dan Diana, 1995), terdapat empat prinsip utama dalam TQM:

a. Kepuasan Pelanggan dalam TQM.

Konsep kualitas dan pelanggan dijelaskan lebih luas, di mana kualitas ditentukan oleh pelanggan, bukan hanya oleh spesifikasi tertentu. Pelanggan terdiri dari pelanggan internal dan eksternal. Perusahaan berupaya untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan, termasuk aspek harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, seluruh aktivitas perusahaan harus disesuaikan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

b. Respek terhadap setiap orang

Setiap karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki bakat dan kreativitas unik. Setiap individu dalam organisasi dihargai dan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan diambil berdasarkan data, bukan sekadar berdasarkan perasaan. Dua konsep penting yang berkaitan dengan hal ini adalah prioritas, yang menunjukkan bahwa perbaikan tidak bisa dilakukan di semua aspek sekaligus karena keterbatasan sumber daya. Dengan data yang ada, manajemen dan tim dapat memusatkan perhatian pada situasi tertentu. Konsep kedua adalah variasi atau variabilitas kinerja manusia, di mana data statistik menunjukkan adanya variabilitas yang wajar dalam setiap sistem organisasi. Dengan informasi ini, manajemen dapat meramalkan hasil dari keputusan dan tindakan yang diambil.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar mencapai kesuksesan, setiap perusahaan perlu menjalani proses sistematis untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

Unsur dalam TQM

Perbedaan TQM dari pendekatan bisnis lainnya terletak pada komponen-komponennya. Goetsch dan Davis, 1994 (dalam Tjiptono & Diana, 1995 : 15), ada sepuluh unsur utama yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Dalam TQM, pelanggan baik internal maupun eksternal menjadi pendorong utama. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau layanan yang mereka terima, sedangkan pelanggan internal berkontribusi dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang terkait.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Organisasi yang menerapkan TQM harus berkomitmen untuk memenuhi atau melebihi standar kualitas yang ditetapkan oleh pelanggan. Semua karyawan di berbagai tingkatan berusaha menjalankan tugas dengan pertanyaan, "Bagaimana kita bisa melakukannya lebih baik?" Prinsip yang dipegang adalah bahwa 'cukup baik tidak pernah cukup baik.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat penting dalam penerapan TQM, terutama dalam merancang pekerjaan dan pengambilan keputusan serta pemecahan masalah. Oleh karena itu, data diperlukan untuk membuat patokan (benchmark), memantau kinerja, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan paradigma baru dalam bisnis yang memerlukan budaya perusahaan yang baru. Komitmen jangka panjang sangat penting untuk mendukung perubahan budaya yang berhasil dalam penerapan TQM.

5. Kerja Sama Tim

Dalam organisasi tradisional, sering terjadi persaingan antar departemen untuk meningkatkan daya saing. Namun, persaingan ini bisa mengalihkan fokus dari upaya perbaikan kualitas. Dalam TQM, kerja sama tim dan hubungan baik antara karyawan, pemasok, lembaga pemerintah, dan masyarakat sangat ditekankan.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau layanan dihasilkan melalui sistem yang ada, sehingga penting untuk terus meningkatkan sistem agar kualitas yang dihasilkan semakin baik.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Masih ada perusahaan yang mengabaikan pentingnya pendidikan dan pelatihan, berpikir bahwa mereka hanya membutuhkan tenaga kerja yang siap pakai. Akibatnya, pelatihan yang diberikan minimal, yang berdampak pada kemampuan bersaing. Di organisasi TQM, pendidikan dan pelatihan dianggap sangat penting, dengan dorongan bagi setiap individu untuk terus belajar, memahami bahwa pembelajaran adalah proses yang tak berujung.

8. Kebebasan yang Terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah unsur penting dalam TQM. Keterlibatan ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan. Kebebasan yang muncul harus merupakan hasil dari pengendalian yang terencana, mencakup metode pelaksanaan proses, dan mereka yang menetapkan standar proses berusaha untuk meyakinkan semua pihak untuk mengikuti prosedur yang telah ditetapkan.

9. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, perusahaan perlu memiliki kesatuan tujuan, sehingga semua usaha dapat diarahkan ke arah yang sama. Namun, kesatuan tujuan ini tidak selalu berarti harus ada kesepakatan antara manajemen dan karyawan mengenai gaji dan kondisi kerja.

10. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah aspek penting dalam TQM. Melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama: meningkatkan kemungkinan tercapainya keputusan yang baik dan memperkuat rasa memiliki serta tanggung jawab atas keputusan yang diambil. Pemberdayaan berarti memberikan pengaruh yang berarti kepada karyawan, salah satunya dengan merancang pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan terkait perbaikan proses kerja dalam batasan yang jelas.

Manfaat TQM

Menurut Nasution (2005 dalam Rahmawati, 2016) manfaat total quality management dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.

Faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM

Menurut Tjiptono and Diana, (1995:18-21), TQM adalah pendekatan baru yang komprehensif yang memerlukan perubahan total dalam paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, serta pelatihan khusus. Selain karena pelaksanaan yang tidak serius dan ekspektasi yang tidak realistis, terdapat beberapa kesalahan umum yang sering terjadi saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan meliputi:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.
2. Team mania
3. Proses penyebarluasan (*deployment*).
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.
5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.
6. *Empowerment* yang bersifat prematur.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang dilakukan dengan mengumpulkan data melalui kuesioner. Jumlah pegawai 273, sampel penelitian yang digunakan 163 pegawai Rumah Sakit Amal Sehat yang dipilih menggunakan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling incidental* yang mana teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, di mana individu yang ditemui oleh peneliti dapat

dijadikan responden jika dianggap sesuai dengan kriteria penelitian. Sumber data penelitian berupa data primer dan sekunder data primer diambil dari kuesioner untuk penerapan TQM kepada pegawai dan wawancara tidak terstruktur untuk hambatan dan kendala penerapan TQM kepada informan. Berisikan pertanyaan mengenai lima aspek utama TQM: perbaikan sistem berkelanjutan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Teknik pengumpulan data yaitu kuesioner, wawancara dan studi pustaka. Analisis data kuesioner berupa editing, skoring. Kemudian untuk wawancara reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan Kesimpulan.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Penerapan TQM Dirumah Sakit Amal Sehat Wonogiri

Total Quality Management (TQM) di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas layanan melalui pendekatan yang menyeluruh, melibatkan seluruh aspek organisasi dari karyawan hingga manajemen. TQM berfokus pada perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, serta Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

1. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan adalah inti dari TQM yang berfokus pada peningkatan terus-menerus terhadap semua aspek operasional rumah sakit. Berdasarkan hasil kuesioner, indikator perbaikan berkesinambungan mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,32, yang termasuk dalam kategori "Sangat Baik". Sebagian besar responden (96%) setuju bahwa Rumah Sakit Amal Sehat proaktif dalam menetapkan target perbaikan yang jelas dan melakukan evaluasi rutin untuk memastikan proses perbaikan yang berkelanjutan. Hasil ini mendukung temuan (Tejanagara, Kosasih dan Safariningsih, 2022) sistem yang telah ada perlu dilakukannya perbaikan secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

Analisis data ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Amal Sehat telah berhasil menerapkan prinsip perbaikan berkesinambungan dengan baik. Proses yang terus-menerus ini memastikan bahwa tidak ada aspek operasional yang terabaikan dan bahwa semua masalah diidentifikasi dan diperbaiki secara proaktif. Namun, tetap diperlukan perhatian untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami dan mendukung proses ini secara penuh.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memastikan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Skor rata-rata untuk indikator pendidikan dan pelatihan adalah 3,15 yang dikategorikan sebagai "Baik". Sebagian besar responden (66%) menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka. Penelitian ini sejalan dengan (Syahreza *dkk.*, 2024) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja.

Penerapan program pendidikan dan pelatihan di Rumah Sakit Amal Sehat menunjukkan hasil yang cukup positif. Program ini membantu meningkatkan kompetensi karyawan, yang berdampak pada peningkatan kualitas layanan. Namun, perlu diingat bahwa keberhasilan pelatihan juga bergantung pada relevansi materi pelatihan dengan kebutuhan aktual karyawan serta konsistensi pelaksanaannya.

3. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang adalah dedikasi berkelanjutan dari karyawan terhadap visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Indikator ini memperoleh skor rata-rata sebesar 3,28 yang termasuk dalam kategori "Baik". Sebagian besar responden (65%) memahami dan mendukung visi serta misi Rumah Sakit Amal Sehat, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan jangka panjang rumah sakit. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hondro, Budiarto dan Mawikere, 2021), yang menunjukkan bahwa komitmen jangka panjang ini dapat meningkatkan dimensi dari kinerja manajerial. Analisis ini menunjukkan bahwa komitmen jangka panjang di Rumah Sakit Amal Sehat sudah sangat baik. Karyawan tidak hanya memahami tujuan organisasi tetapi juga mendukungnya dengan penuh dedikasi. Hal ini merupakan dasar yang kuat untuk mencapai keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi di masa depan.

4. Kerjasama Tim

Dengan kerjasama tim yang efektif sangat penting dalam mencapai tujuan TQM. Hasil kuesioner menunjukkan skor rata-rata sebesar 3,21 yang berarti dikategorikan sebagai "Baik". Sebagian besar responden (73%) merasa didukung oleh rekan kerja mereka dan memahami tugas serta tanggung jawab dalam tim. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu jika tingkat kerjasama tim meningkat maka pelayanan yang diberikan akan semakin meningkat, begitu juga sebaliknya semakin rendah tingkat kerjasama tim yang diterapkan maka pelayanannya juga akan semakin menurun (Mewengkang, Palandeng dan Wangke, 2023).

Penerapan kerjasama tim di Rumah Sakit Amal Sehat telah berjalan dengan cukup baik, dengan sebagian besar karyawan merasakan manfaat dari dukungan rekan kerja dan kejelasan tanggung jawab. Namun, perlu dilakukan upaya tambahan untuk terus memperkuat kerjasama antar tim, terutama dalam menangani tantangan yang muncul dalam operasional sehari-hari.

5. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah aspek penting dalam TQM, yang memastikan bahwa karyawan memiliki peran aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Skor rata-rata untuk indikator ini adalah 3,16 yang termasuk dalam kategori "Baik". Sebagian besar responden (71%) merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan penelitian terdahulu, temuan tersebut sejalan dengan (Oganda, 2017) yang mana pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan unsur yang sangat penting karena unsur tersebut dapat meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

Analisis menunjukkan bahwa Rumah Sakit Amal Sehat telah berhasil menerapkan prinsip keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan baik. Keterlibatan ini penting tidak hanya untuk meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan kondisi lapangan. Namun, konsistensi dalam tindak lanjut kebijakan juga harus diperhatikan agar pemberdayaan karyawan dapat berjalan optimal.

b. Identifikasi Hambatan Dan Kendala Dalam Penerapan TQM Di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri

Meskipun penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat menunjukkan hasil yang positif, ada beberapa hambatan dan kendala yang dihadapi dalam proses ini:

1. Perbaikan system berkesinambungan

Salah satu tantangan utama dalam perbaikan berkesinambungan adalah rendahnya keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan. Hal ini menunjukkan kurangnya komitmen dari sebagian staf. Ini bertentangan dengan penelitian (Putra, Mulyono dan Soedjono, 2024) partisipasi aktif seluruh tim adalah kunci untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kualitas produk secara berkelanjutan. Rendahnya keterlibatan ini bisa menghambat efektivitas perbaikan berkesinambungan, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi karyawan.

2. Pendidikan dan pelatihan

Tantangan utama dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan di Rumah Sakit Amal Sehat adalah kebutuhan pegawai. Temuan ini konsisten dengan (Irfan Bashori dan Cahyadi, 2024) yang mana menyebutkan bahwa program pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan adalah penyebab utama kegagalan program pelatihan.

3. Komitmen Jangka Panjang

Tantangan dalam komitmen jangka panjang terutama terkait dengan pergantian staf secara mendadak, yang menyebabkan kekosongan posisi dan mengganggu keberlangsungan operasional. Hal ini selaras dengan penelitian (Rahmat dan Ardiansyah, 2021), yang menekankan anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi di rumah sakit. Oleh karena itu, perlu ada strategi yang lebih efektif dalam manajemen suksesi untuk mengatasi tantangan ini.

4. Kerjasama Tim

Dalam kerjasama tim, salah satu tantangan utama adalah adaptasi karyawan baru. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam integrasi karyawan baru, yang bertentangan dengan pandangan Penelitian (Kang, 2007) pelatihan diperlukan untuk membentuk hubungan antara kinerja organisasi dan kinerja karyawan. Pelatihan membuat karyawan termotivasi sehingga perusahaan terus berkembang dan setiap anggota tim kerja semakin efektif bekerja untuk perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan khusus untuk karyawan baru harus lebih diperhatikan untuk memastikan bahwa mereka dapat segera berkontribusi dalam tim.

5. Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Tantangan utama dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah lambatnya tindak lanjut kebijakan oleh manajemen. Hal ini dapat menghambat proses pemberdayaan karyawan secara keseluruhan. Ini bertentangan dengan temuan (Putra dan Hidayati, 2021) yang menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan karyawan yang diberikan, maka akan berpengaruh pada kinerja manajeria. Manajemen perlu meningkatkan kecepatan dan konsistensi dalam menindaklanjuti kebijakan agar pemberdayaan karyawan dapat berjalan efektif.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri

Penerapan Penerapan Total Quality Management (TQM) di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri melibatkan beberapa indikator utama yang telah berjalan dengan baik.

- a. Indikator perbaikan berkesinambungan mendapatkan skor 3,32 (kategori "Sangat Baik"), menunjukkan bahwa rumah sakit proaktif dalam melakukan evaluasi rutin dan menetapkan target perbaikan kualitas secara terus-menerus.
 - b. Pendidikan dan pelatihan mendapat skor 3,15 (kategori "Baik"), menandakan bahwa program ini relevan dan berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi karyawan.
 - c. Indikator komitmen jangka panjang menunjukkan dedikasi karyawan terhadap visi dan misi rumah sakit dengan skor 3,28 (kategori "Baik").
 - d. Kerjasama tim juga berjalan dengan baik, tercermin dari skor 3,21 (kategori "Baik"), di mana karyawan merasa didukung oleh tim dan memahami tanggung jawab mereka.
 - e. keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mendapatkan skor 3,16 (kategori "Baik"), menunjukkan bahwa karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, meski masih diperlukan peningkatan dalam konsistensi tindak lanjut kebijakan oleh manajemen.
2. Identifikasi Hambatan dan Kendala dalam Penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri

Hambatan dan kendala utama dalam penerapan TQM di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri meliputi rendahnya keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan yang sesuai, pergantian staf yang mendadak, tantangan dalam adaptasi karyawan baru, serta lambatnya tindak lanjut kebijakan oleh manajemen.

Saran

1. Untuk lebih mengoptimalkan penerapan Total Quality Management (TQM) di Rumah Sakit Amal Sehat Wonogiri, disarankan agar manajemen meningkatkan program pendidikan dan pelatihan yang lebih terarah dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Manajemen juga perlu memastikan bahwa perbaikan berkesinambungan benar-benar dirasakan oleh seluruh karyawan, melalui keterlibatan aktif mereka dalam proses perencanaan dan evaluasi. Selain itu, manajemen harus memperkuat komitmen terhadap visi dan misi rumah sakit dengan melibatkan karyawan secara lebih mendalam dalam setiap keputusan strategis.

2. Dalam menghadapi hambatan dan tantangan penerapan TQM
 - a. Rendahnya keterlibatan sebagian karyawan dalam proses perbaikan berkesinambungan. Saran yang bisa diunakan tingkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya mutu dan peran aktif mereka dalam proses perbaikan melalui kampanye internal, pelatihan, serta komunikasi yang lebih intens antara manajemen dan karyawan.
 - b. Tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Saran yang bisa diberikan lakukan evaluasi yang lebih komprehensif mengenai kebutuhan pelatihan bagi seluruh pegawai. Pastikan program pelatihan tersedia secara merata, sehingga setiap pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang relevan dengan tugas mereka.
 - c. Pergantian staf secara mendadak yang mengganggu operasional. Saran yang bisa diberikan yaitu Implementasikan strategi suksesi yang lebih baik, seperti rencana cadangan untuk posisi penting dan peningkatan keterlibatan karyawan dalam perencanaan karier untuk mengurangi turnover mendadak.
 - d. Adaptasi karyawan baru yang tidak optimal, mengganggu kerja tim. saran yang dapat diberikan berupa adakan pelatihan khusus bagi karyawan baru tentang budaya kerja dan pentingnya kolaborasi dalam tim agar mereka bisa beradaptasi lebih cepat dan efektif.

Lambatnya tindak lanjut dari pihak manajemen saran yang bisa diberikan berupa manajemen perlu mempercepat respons dan tindak lanjut terhadap masukan karyawan dengan menetapkan sistem monitoring yang lebih transparan dan memastikan setiap kebijakan yang diajukan mendapatkan respons tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakobat, H., Wullur, M. dan Sumarauw, J.S.B. (2021). Analisis Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Di Rumah Sakit Budi Mulia Bitung. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 622–631.
- Bustami (2011). *Penjaminan Mutu Pelayanan Kesehatan & Aksep Tabilitasnya*. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Kesehatan RI. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan. Jakarta: Kementrian Kesehatan RI: 2009.

- Hidayah, N., Arbianingsih dan Ilham (2022). The impact of integrated quality management-based health services on general hospital quality. *Frontiers in public health*, 10.
- Hondro, D.L., Budiarmo, N. dan Mawikere, L.M. (2021). Analisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring dan Meeting Point) Manado. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 16(1), 86–94.
- Indadiyahati, W. dan Hariyanto, V.L. (2023). Tinjauan Literatur Tentang Penerapan Prinsip Total Quality Management Dalam Pendidikan Vokasi: Tantangan Dan Peluang. *Satya Sastraharing : Jurnal Manajemen*, 7(1), 1–20.
- Irfan Bashori, M. dan Cahyadi, N. (2024). Analisis Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Rekam Medis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(3), 240–249. Doi: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1810>.
- Kang, D. (2007). Perceived Organizational Justice as a Predictor of Employees Motivation to Participate in Training. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 89–107.
- Mewengkang, N.G.P., Palandeng, I.D. dan Wangke, S.J.C. (2023). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Tni Al Dr. Wahyu Slamet Bitung Selama Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(1), 635–644.
- Oganda, H. (2017). Analisis Manajemen Mutu Terpadu Rumah Sakit Umum Daerah Pringsewu. *e-JKPP : Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik*, 3(2), 22–34.
- Pratiwi, G.S., Bachtar, A. dan Oktamianti, P. (2022). Implementasi Total Quality Management Di Rumah Sakit Mitra Keluarga Bintaro. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8), 10679–10687.
- Putra, B.N., Mulyono, M. dan Soedjono, S. (2024). Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Produk Pada Conneight Studio Kota Malang. *Ebisnis Manajemen*, 2(3), 38–50.
- Putra, P.A. dan Hidayati, R. (2021). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial Kelurahan (Studi pada Kelurahan di Kecamatan Banyumanik, Tembalang dan Candisari Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 10(6), 1–14.

- Rahmat, T. dan Ardiansyah, I. (2021). Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM) Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Organisasi Publik. *KarismaPro: Kajian & Riset Manajemen Profesional*, 12(2), 32–46.
- Rahmawati, A. (2016) *Pengaruh Total Quality Management Dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Sumayow, P.J.F., Kindangen, P. dan Jan, A.H. (2018). Analisis Penerapan Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kualitas Penanganan Pasien Rsud Maria Walanda Maramis Minahasa Utara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(3), 1438–1447.
- Syahreza, D.S. *dkk.* (2024). Mengoptimalkan Pengimplementasian Pelatihan dan Pengembangan Pelayanan Tenaga Kerja kesehatan di RSUD Sawerigading. *Economic Reviews Journal*, 3(3), 1177–1188.
- Tejanagara, F.C.H., Kosasih, F.G. dan Safariningsih, R.T.H. (2022). Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(3), 804–815.
- Tjiptono, F. dan Diana, A. (1995) *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.