

## EVALUASI MANAJEMEN OPERASIONAL TENAGA KERJA NON-MEDIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DI RUMAH SAKIT GMIM KALOORAN AMURANG

### *EVALUATION OF OPERATIONAL MANAGEMENT ON NON-MEDICAL STAFF USING TOTAL QUALITY MANAGEMENT APPROACH AT GMIM KALOORAN AMURANG HOSPITAL*

Oleh:

David Toar William Wanget<sup>1</sup>

Arrazi Hassan Jan<sup>2</sup>

Jessy J. Pondaag<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail :

<sup>1</sup>[dtw.wanget@gmail.com](mailto:dtw.wanget@gmail.com)

<sup>2</sup>[arrazihassanjan@gmail.com](mailto:arrazihassanjan@gmail.com)

<sup>3</sup>[jjpondaag@unsrat.ac.id](mailto:jjpondaag@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Keberadaan fasilitas kesehatan yang memadai di suatu daerah akan sangat menunjang seluruh kegiatan yang berlangsung. Tentunya fasilitas kesehatan itu juga harus didukung oleh para tenaga ahli diantaranya para dokter perawat dan para staf manajemen di rumah sakit. Akan tetapi pengembangan daripada kegiatan dan peningkatan kualitas di rumah sakit harus selalu dilakukan guna untuk dapat menghadapi persaingan sekarang ini. Salah satu cara untuk meningkatkan kegiatan operasional adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*. TQM memiliki konsep untuk melakukan perbaikan mutu berkesinambungan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen operasional di rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management*. Metode penelitian yang digunakan ini adalah metode analisis deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer berupa hasil wawancara. Hasil penelitian menunjukkan kegiatan operasional tenaga non-medis di Rumah Sakit GMIM Kalooran Amurang telah memenuhi unsur-unsur indikator dari *Total Quality Management* lewat berbagai perbaikan dan keikutsertaan rumah sakit dalam kegiatan akreditasi, ini ditunjukkan dengan temuan dari data hasil wawancara yang dilakukan. Hal ini tentunya dapat membuat kualitas pelayanan di rumah sakit dapat terjaga dan terpercaya. Sebaiknya pihak rumah sakit juga terus berupaya agar tetap menjaga kualitas pelayanan lewat berbagai perbaikan-perbaikan dan pembaruan-pembaruan mengikuti perkembangan yang ada selain lewat dari kegiatan akreditasi.

**Kata Kunci:** manajemen operasional, total quality management, evaluasi, kualitas

**Abstrack:** *The existence of a proper health facility in one region will supportly all the activities that take place. Of course the health facility should be supported by experts such as doctors and hospital management staff. But the development of activities and quality should always be done in order to be able to face the competition nowadays. One way to improve operational activities is to use Total Quality Management. TQM has the concept to make continuous quality improvement. The purpose of this research is to know how operational management in hospital GMIM Kalooran Amurang by using TQM approach. The analysis method that used in this research is descriptive method. The primary data that used is in form of interview. The result of the study showed that the operational activities of non-medical personnel in the hospital of GMIM Kalooran Amurang have met the indicators of TQM through various improvements and hospital participation in accreditation activities, this shown by the finding from the interview result. It certainly can make the quality of service in the hospital can be maintained and trusted. The hospital should also keep the quality of service through various improvements and updates following the existing development beside on accreditation activity.*

**Keywords:** operational management, total quality management, evaluation, quality

---

**PENDAHULUAN****Latar Belakang**

Tingkat kesehatan yang baik atau berkualitas di suatu daerah tentunya juga akan berpengaruh terhadap perkembangan daerah tersebut, baik perkembangan dalam bidang ekonomi maupun perkembangan dalam bidang sosial demi untuk kesejahteraan masyarakat. Tingkat kesehatan yang berkualitas di suatu daerah juga haruslah ditunjang dari berbagai aspek, baik itu dari pihak pemerintah maupun aspek dari macam-macam fasilitas penunjang lainnya. Kabupaten Minahasa Selatan, merupakan salah satu kabupaten di Sulawesi Utara yang dengan memiliki jumlah penduduk sebanyak kurang lebih dua ratus ribu jiwa di tahun 2014. Jaminan kesehatan yang diberikan oleh pemerintah Minahasa Selatan lewat BPJS Kesehatan untuk para warganya tentunya akan sangat membantu kelangsungan hidup di daerah Minahasa selatan. Melihat bagaimana kesehatan di suatu daerah khususnya di Minahasa Selatan yang didukung oleh pihak pemerintah, tentunya hal ini juga harus dibarengi dengan dukungan dari pihak-pihak pelaksana kesehatan, khususnya para pihak yang memberikan fasilitas kesehatan seperti rumah sakit.

Rumah sakit juga berupa perusahaan yang mempunyai produk dan jasa. Tenaga kerja, perawat, dokter, gedung atau bangunan, dan serta fasilitas-fasilitas di dalamnya merupakan satu kesatuan dari rumah sakit itu sendiri. Lebih dari itu semua bisa dibilang sebagian besar kegiatan operasional dari rumah sakit adalah berupa pelayanan. Peningkatan kinerja dari kegiatan operasional pelayanan di rumah sakit kepada para pasien harus diperhatikan dengan seksama dan diawasi secara ketat oleh pihak manajemen yang terkait. Walaupun demikian kadang juga terjadi kesalahan yang disebabkan oleh tenaga kerja (*human error*) bisa saja terjadi, hal ini dapat mempengaruhi mutu pelayanan yang dilaksanakan. Kegiatan operasional yang padat di rumah sakit juga kadang dapat menjadi faktor yang dapat mempengaruhi mutu layanan. Berbicara tentang kegiatan operasional perlu diketahui manajemen operasional menurut Handoko (2015) adalah merupakan usaha-usaha pengelolaan optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) – tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya – dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Arti dari definisi tersebut ialah bagaimana pemanfaatan segala macam masukan atau input yang akan diolah dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan sesuatu baik itu berupa barang atau jasa. Berkaitan dengan tenaga kerja, sebagaimana yang akan menjadi sampel penelitian yakni para tenaga kerja non-medis. Penelitian kali ini mengangkat permasalahan yang berkaitan dengan tenaga kerja non-medis. Mengenai intensitas kerja di rumah sakit terbilang cukup tinggi, mulai dari menyortir berkas-berkas data pasien hingga memeriksa apakah kelengkapan berkas data pasien yang masuk sudah benar-benar lengkap atau tidak. Hal inilah yang dapat membuat membuat tingginya intensitas kegiatan kerja di rumah sakit, mengingat juga rumah sakit yang buka selama dua puluh empat jam sehari dan pasien yang hampir tiap waktu berdatangan. Tingginya intensitas kerja di rumah sakit dapat mempengaruhi kinerja dari para tenaga kerjanya, dimana para karyawan dapat merasa lelah dan bisa mengakibatkan kehilangan fokus yang dapat mengakibatkan berkurangnya mutu kinerja. Untuk supaya mutu tetap terjaga dalam kegiatan operasional di rumah sakit, sangat diperlukan upaya perbaikan yang terus-menerus atau yang berkesinambungan bagi tenaga kerja (manusia), proses kegiatan, dan lingkungan.

Salah satu cara yang terbaik untuk melakukan upaya perbaikan yang berkesinambungan, yaitu dengan menerapkan TQM (*Total Quality Management*). *Total Quality Management* menurut Nasution (2005:22) adalah merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usahan untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Dengan melakukan perbaikan kualitas yang berkesinambungan atau dengan diterapkannya TQM (*Total Quality Management*), rumah sakit diharapkan mampu memperbaiki kualitas dari kegiatan operasional. Penerapan *Total Quality Management* yang efektif juga nantinya akan mendatangkan hal yang baik melalui konsumen, dalam hal ini konsumen untuk rumah sakit adalah pasien. Dalam hal ini juga sebagai objek penelitian di Rumah Sakit GMIM Kalooran Amurang. Sedikit informasi mengenai rumah sakit GMIM Kalooran Amurang, merupakan rumah sakit umum dengan pelayanan kesehatan mulai dari yang bersifat umum sampai dengan yang bersifat spesialis, yang dilengkapi dengan pelayanan penunjang medis selama 24 jam.

**Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana evaluasi manajemen operasional tenaga kerja non-medis dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management* di rumah sakit GMIM Kalooran Amurang.

**TINJAUAN PUSTAKA****Manajemen Operasional**

Pengertian manajemen operasional menurut Handoko (2015:3) menyatakan bahwa manajemen produksi dan operasi merupakan usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumber daya-sumber daya (atau sering disebut faktor-faktor produksi) – tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan sebagainya – dalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa. Dapat dilihat dari pengertian ini bahwa manajemen operasional itu mencakup seluruh aspek kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu usaha. Mulai dari penggunaan sumber-sumber daya kemudian masuk ke tahap pemrosesan hingga sampai dapat menghasilkan suatu produk baik itu berupa barang jadi maupun jasa. Semua hal itu tentunya harus diperhatikan dan diawasi oleh seorang manajer yang bertanggung jawab di bagian itu, agar dapat memastikan bahwa tidak ada hal yang dapat menghambat proses operasional.

Diperlukan suatu kerangka yang dapat mengkategorikan dan merumuskan keputusan-keputusan dalam berbagai operasi. Kerangka keputusan-keputusan ini menyatakan bahwa operasi-operasi mempunyai lima tanggung jawab keputusan utama sebagai berikut menurut Handoko (2015):

## 1. Proses

Keputusan-keputusan dalam kategori ini dimaksudkan untuk merancang proses produksi secara fisik yang mencakup seleksi tipe proses, pemilihan teknologi, analisis aliran proses, penentuan lokasi fasilitas dan layout fasilitas, dan penanganan bahan (materials handling). Keputusan-keputusan proses merumuskan cara pembuatan produk atau pemberian jasa.

## 2. Kapasitas

Keputusan ini menyangkut pengembangan rencana-rencana. Berupa kapasitas jangka panjang, kapasitas jangka menengah, dan kapasitas jangka pendek. Kemudian keputusan-keputusan tentang forecasting; perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, dan scheduling; dan keputusan-keputusan perencanaan dan pengawasan kapasitas lainnya.

## 3. Persediaan

Keputusan pengelolaan sistem logistik dari pembelian sampai penyimpanan persediaan bahan mentah, barang dalam proses dan produk akhir.

## 4. Tenaga kerja

Keputusan ini bersangkutan dengan perancangan dan pengelolaan tenaga kerja dalam operasi-operasi. Keputusan-keputusan yang dibuat meliputi disain pekerjaan, alokasi tenaga kerja, pengukuran kerja, peningkatan produktivitas, pemberian kompensasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

## 5. Kualitas

Fungsi operasi-operasi terutama bertanggung jawab atas kualitas barang-barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

**Total Quality Management**

Definisi dari *Total Quality Management* (TQM) menurut Nasution (2005:15) *Total Quality Management* (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, team work, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Definisi *Total Quality Management* (TQM) kali ini jika kita dapat pahami dengan seksama, dapat dilihat bahwa definisi ini lebih menekankan suatu gagasan yang menyeluruh yang artinya, *Total Quality Management* (TQM) mencakup segala aspek-aspek dan fungsi-fungsi di dalam suatu perusahaan. Segala aspek-aspek dan fungsi-fungsi suatu perusahaan itu juga tentunya berasal dari dalam perusahaan dan juga yang berasal dari luar perusahaan.

Dalam TQM ada terdapat sepuluh unsur utama dalam pengembangannya, hal ini dikemukakan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003:15) yaitu:

## 1. Fokus Pada Pelanggan

Baik pelanggan dari dalam perusahaan maupun pelanggan dari luar perusahaan adalah penggerak.

## 2. Obsesi Terhadap Kualitas

Hal ini berarti bahwa setiap tenaga kerja di tiap tingkatan melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang lebih baik.

## 3. Pendekatan Ilmiah

Hal ini sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan dan di dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang dapat berkaitan dengan pekerjaan yang telah didesain tersebut.

4. **Komitmen Jangka Panjang**  
Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan.
5. **Kerjasama Tim**  
Kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik itu berasal dari antar tenaga kerja perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga atau institusi-institusi pemerintahan, dan tentunya juga masyarakat sekitarnya.
6. **Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan**  
Setiap produk atau jasa tentunya dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Maka dari itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat.
7. **Pendidikan Dan Pelatihan**  
pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya terlebih lagi pada era persaingan global jaman sekarang.
8. **Kebebasan Yang Terkendali**  
Kebebasan yang dapat timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. **Kesatuan Tujuan**  
Setiap kegiatan usaha diarahkan pada satu tujuan yang sama.
10. **Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan**  
Mencakup pandangan-pandangan dan pemikiran-pemikiran yang berasal dari pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja.

### **Tenaga Non-Medis**

Pengertian tenaga non-medis menurut kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) adalah tidak berhubungan dengan ilmu pengobatan (kedokteran). Tenaga non-medis merupakan karyawan atau tenaga kerja di rumah sakit yang mengurus bidang administrasi dan operasional rumah sakit seperti staf administrasi, staf keuangan, tenaga kebersihan, tenaga keamanan, dan lain sebagainya.

### **Penelitian Terdahulu**

Lamanto, Hasan Jan, dan Karuntu (2017) dengan judul Analisis *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kab. Minahasa Utara. Penelitian ini menyatakan bahwa TQM: fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan (TQM): pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Reynaldo dan Pondaag (2018) dengan judul Analisis *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. Penelitian ini menyatakan bahwa (TQM): fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan pendidikan dan pelatihan, perlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Jusuf (2013) dengan judul Analisis Pengaruh TQM, Sistem pengukuran Kinerja Dan *Reward* Terhadap Kinerja Manajerial. Penelitian ini menyatakan bahwa, secara parsial TQM dan *reward* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Dan secara simultan, TQM, sistem pengukuran kinerja dan *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri.

Mintje (2013) dengan judul Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado. Penelitian ini menyatakan bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Kondo, Nangoi, dan Gerungai (2017) dengan judul Analisis Penerapan *Total Quality Management* Dan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. Bank SulutGo. Penelitian ini menyatakan bahwa, penerapan TQM pada PT. Bank SulutGo telah memenuhi unsur utama TQM dan penerapan sistem penilaian kinerja telah sesuai dengan syarat suatu sistem yaitu, *relevance, acceptability, reability, dan sensivity*.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian kali ini menggunakan pendekatan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2013:13) metode penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif adalah untuk mendapatkan atau memperoleh data secara obyektif. Penelitian kualitatif mencakup penggunaan atau pengumpulan beragam materi seperti wawancara, observasi, sejarah, teks visual, dan studi kasus yang mendeskripsikan masalah-masalah dan makna.

### Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2013:119) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari penelitian kali ini adalah seluruh karyawan atau tenaga kerja yang bekerja atau melaksanakan kegiatan operasional di Rumah Sakit GMIM Kalooran Amurang.

Sampel menurut Sugiyono (2013:120) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dari penelitian kali ini yang menjadi sampel adalah tenaga kerja atau pihak manajemen yang mengetahui jalannya kegiatan operasional rumah sakit. Khususnya pihak pimpinan di Rumah Sakit GMIM Kalooran Amurang.

### Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara adalah suatu kegiatan yang dilakukan guna untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan menanyakan pertanyaan-pertanyaan pada para sumber informasi. Dalam hal ini wawancara dilangsungkan kepada pihak yang memiliki wewenang untuk memberikan informasi terkait dengan hal yang diteliti
2. Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan. Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian di Rumah Sakit GMIM Kalooran Amurang.
3. Dokumentasi diperlukan untuk dapat menambah data yang berupa situasi lokasi penelitian, gambar, profil, sejarah, dan maupun hal-hal lain yang diperlukan oleh peneliti.

### Metode Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, dalam jurnal Emor, Tinangon, dan Tirayoh (2014) menyatakan bahwa penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengambil materi-materi yang ada dibuku serta data perusahaan secara langsung yang menjadi tolak ukur sehingga dapat membandingkan penerapan yang dibahas didalamnya. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Rumah sakit GMIM Kalooran Amurang berlokasi di Jalan Trans Sulawesi Kelurahan Buyungon Lingkungan 5 Kecamatan Amurang Kabupaten Minahasa Selatan, Sulawesi Utara. Diresmikan pada tanggal 16 Desember 1984 oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1 Provinsi Sulawesi Utara G.H.Mantik, dengan status dibawah kepemilikan Badan Pekerja Majelis Sinode (BPMS) Gereja Masehi Injili di Minahasa (GMIM) sebagai penyelenggara adalah Yayasan Medika GMIM yang membawahi unit rumah sakit. Rumah sakit GMIM Kalooran Amurang merupakan rumah sakit tipe C yang memberikan beragam jenis pelayanan medis antara lain klinik umum, klinik spesialis, instalasi gawat darurat, serta rawat inap yang terdiri dari beberapa kelas diantaranya kelas I, kelas II, kelas III, dan kelas VIP yang dilengkapi pelayanan dan peralatan laboratorium, radiologi, farmasi, dan anastesi. Rumah sakit GMIM Kalooran dalam menjalankan tugas berfungsi

menyelenggarakan pelayanan pengobatan dan pemulihan sesuai standar pelayanan kesehatan paripurna tingkat madya sesuai kebutuhan medis, dengan memiliki jumlah fasilitas tempat tidur sebanyak 147 tempat tidur yang terbagi dalam 123 tempat tidur dewasa dan 24 tempat tidur untuk bayi baru lahir.

### Hasil Penelitian

Hasil evaluasi manajemen operasional tenaga kerja non-medis dengan menggunakan pendekatan *total quality management* diuraikan sebagai berikut:

#### Fokus Pada Pelanggan

Sebagai bentuk dari fokus kepada pelanggan rumah sakit GMIM Kalooran telah menggunakan pendekatan modern yakni *patient center care*. Dimana pendekatan ini membuat pasien juga dapat terlibat dan berhak mengetahui apa saja tindakan yang akan dilakukan kepada pasien semisal tindakan medis, misalnya untuk tindakan medis pasien juga bisa menentukan bisa atau tidaknya tindakan tersebut dilakukan kepadanya atau semacam melakukan konsultasi terlebih dahulu antar pasien dan tenaga medis. kemudian sehubungan dengan non-medis yaitu, dimana segala tindakan yang didapatkan pasien itu dicatat dalam berkas administrasi rekam medis pasien. Contohnya, ada pasien yang mendapatkan tindakan operasi organ dalam, maka tindakan itu nantinya akan di input dalam sistem di bagian administrasi untuk dihitung biaya tindakan tersebut yang kemudian akan ditanggung oleh BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan. Maka dari itu segala bentuk fokus kepada pelanggan yang diciptakan oleh rumah sakit GMIM Kalooran secara tidak langsung itu sudah memenuhi indikator dari *Total Quality Management* pada fokus kepada pelanggan.

#### Obsesi Terhadap Kualitas

Rumah sakit GMIM Kalooran Amurang telah melakukan beragam cara untuk mencapai kualitas, salah satu cara yang paling penting untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas adalah dengan keikutsertaan rumah sakit dalam kegiatan program akreditasi. Hal ini juga dapat dibuktikan lewat rumah sakit berhasil mendapatkan sertifikat akreditasi dari KARS (Komisi Akreditasi Rumah Sakit). Kegiatan akreditasi ini bisa mendorong rumah sakit untuk selalu meningkatkan kualitasnya dengan berusaha selalu melakukan cara yang lebih baik. Baik itu berupa pedoman-pedoman atau regulasi-tegulasi yang telah ditetapkan oleh komisi akreditasi rumah sakit sebagaimana jika berhasil dicapai atau terpenuhi, secara tidak langsung rumah sakit juga telah mencapai kualitas atau didalamnya pasti ada berbagai macam perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan. Selain itu juga bukti nyatanya adalah terjalinnya kerjasama antar pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dengan pihak dari BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan, untuk dapat menjalin kerjasama dengan pihak BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan maka rumah sakit dituntut agar bisa lolos dalam program akreditasi.

#### Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah ini adalah bagaimana setiap aspek yang dilakukan dalam pekerjaan itu berdasarkan kajian teori-teori yang sudah ada. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di rumah sakit GMIM Kalooran Amurang, pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang menggunakan pendekatan ilmiah atau berdasarkan landasan teori-teori yang sudah ada dalam hal seperti pemecahan masalah-masalah atau dalam pengambilan-pengambilan keputusan. Tetapi pendekatan ilmiah tersebut tentunya hanya pada bagian medis di rumah sakit saja, karena jelas dalam segala tindakan-tindakan medis yang akan dilakukan kepada pasien tentunya semuanya itu haruslah berdasarkan kajian teori-teori atau pendekatan ilmiah yang sudah ada. Sedangkan untuk bagian non-medis pendekatan ilmiah tidak diimplementasikan, dan perlu diingat tenaga kerja non-medis adalah yang menjadi topik bahasan penelitian kali ini. Jadi semisal dalam hal pemecahan masalah atau pengambilan keputusan di dalam non-medis hanya berdasarkan pada aturan-aturan atau pedoman-pedoman yang telah terstandar atau yang telah disepakati bersama-sama, jadi dapat dikatakan bahwa indikator pendekatan ilmiah tidak tercapai.

#### Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang berdasarkan teori dalam *Total Quality Management* menjelaskan bahwa, suatu perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* akan memiliki atau menghasilkan suatu budaya perusahaan yang baru untuk menuju ke arah yang lebih baik. Pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dalam menjalankan komitmen jangka panjangnya masih berpegang teguh atau masih berdasarkan komitmen jangka panjang dari visi dan misi rumah sakit GMIM Kalooran Amurang, yang juga sejalan dengan

visi misi dari Gereja Masehi Injili di Minahasa (GMIM) itu sendiri karena rumah sakit GMIM Kalooran Amurang adalah milik kepunyaan dari GMIM. Maka dari itu untuk indikator komitmen jangka panjang itu tidak tercapai. Karena dalam penerapan *Total Quality Management*, komitmen jangka panjang akan turut mengubah dan akan menciptakan sebuah budaya kerja perusahaan yang baru pula.

### **Kerjasama Tim**

Dalam teorinya *Total Quality Management*, kerjasama tim itu dibina baik dari pihak-pihak dalam rumah sakit maupun dari pihak-pihak diluar rumah sakit. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa, kerjasama tim yang dibina antar para karyawan di dalam rumah sakit itu telah dibina dengan baik. Hal ini dibuktikan sekali lagi dengan keikutsertaan pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dengan kegiatan akreditasi yang diselenggarakan oleh KARS (Komisi Akreditasi Rumah Sakit), disamping itu juga bagaimana usaha rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dalam membangun kerjasama tim dengan terus membuat adanya komunikasi yang dibangun di tiap-tiap unit atau tiap-tiap bagian, hal ini juga dikarenakan tiap-tiap unit itu saling menunjang dan mendukung satu sama lain. Selain itu juga kerjasama tim antara pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dengan pihak-pihak luar juga bisa dilihat telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan beberapa macam kerjasama yang dijalin pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang dengan pihak luar seperti BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan sampai institusi-institusi pendidikan yang ada seperti sekolah-sekolah kejuruan ataupun akademi-akademi keperawatan.

### **Perbaikan Secara Berkesinambungan**

Teori ini mengatakan bahwa demi untuk dapat mencapai kualitas maka sistem yang ada itu harus selalu senantiasa diperbaiki secara terus menerus. Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa rumah sakit GMIM Kalooran Amurang telah menerapkan sistem baru yakni sistem rujukan online, dimana sistem ini menggunakan model *paperless* atau yang artinya tidak menggunakan kertas (berkas) rujukan. Artinya calon pasien yang ingin memeriksakan diri di rumah sakit GMIM Kalooran Amurang bisa mendaftar lewat online sekaligus bisa melihat dokter yang tersedia. Walaupun sistem ini masih terbilang baru dan masih terdapat berbagai kendala tapi ini membuktikan bahwa pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang terus senantiasa mengikuti perkembangan yang ada. Disamping itu juga berbagai perbaikan yang dilakukan rumah sakit GMIM Kalooran Amurang demi untuk meningkatkan kualitas lewat analisa dari PMKP (Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien). Dimana rumah sakit GMIM Kalooran Amurang sistemnya dan kegiatan operasionalnya itu dianalisa lewat PMKP (Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien), yang kemudian akan ditemukan disitu jika ada terdapat masalah yang selanjutnya akan diperbaiki.

### **Pendidikan Dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah merupakan faktor yang mendasar, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan juga adalah hal yang sangatlah penting, seiring perkembangan jaman ilmu juga akan terus berkembang. Maka dari itu penting bagi para tenaga kerja untuk selalu mengikuti perkembangan ilmu lewat pendidikan dan pelatihan. Pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang sendiri berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa, baik itu pendidikan dan pelatihan terus dilakukan. Contohnya saja dalam pendidikan, pihak rumah sakit membantu memberikan bantuan pendidikan bagi para tenaga kerjanya untuk jenjang pendidikan lanjutan semisal S1 lanjut ke S2. Dan kalau untuk pelatihan berdasarkan hasil penelitian, rumah sakit GMIM Kalooran Amurang juga secara berkala memberikan pelatihan-pelatihan kepada para tenaga kerjanya baik itu dalam bidang medis maupun non-medis, seperti workshop-workshop atau seminar-seminar yang ada.

### **Kebebasan Yang Terkendali**

Keterlibatan tenaga kerja di dalam rumah sakit GMIM Kalooran Amurang turut mengendalikan kegiatan operasional yang sedang berlangsung di tempat kerja adalah inti dari teori ini. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka ditemukan bahwa, pihak rumah sakit GMIM Kalooran Amurang selain berdasarkan pedoman-pedoman atau peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, rumah sakit juga terus membangun komunikasi antara bagian unit-unit yang ada. Disitu mereka dapat saling mengawasi satu dengan yang lain. Dan berdasarkan informasi yang didapatkan tidak hanya dari dalam rumah sakit, pihak dari luar rumah sakit juga ikut mengawasi terlebih khusus pihak yang dari yayasan juga turut memantau jalannya kegiatan di rumah sakit.

### **Kesatuan Tujuan**

Suatu perusahaan haruslah memiliki satu tujuan yang sama apabila ingin mencapai sesuatu yang telah ditetapkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka didapati bahwa rumah sakit GMIM Kalooran Amurang telah melakukan berbagai cara agar supaya kesatuan tujuan itu dapat tercapai. Yang pertama itu adalah dengan terus senantiasa mengingatkan kembali apa yang menjadi tujuan perusahaan. Hal mengenai kesatuan tujuan biasa disampaikan lewat penyampaian sesudah ibadah yang biasa dilakukan pihak rumah sakit. Juga untuk mencapai kesatuan tujuan maka salah satu cara yang efektif adalah bagaimana pihak manajemen memberikan motivasi kepada para karyawannya, semisal melakukan kegiatan-kegiatan kekeluargaan atau refreshing. Hal-hal demikian yang biasa dilakukan oleh rumah sakit GMIM Kalooran Amurang agar kesatuan tujuan bisa dapat tercapai.

### **Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Intinya adalah tentang bagaimana keterlibatan secara langsung dari para tenaga kerja terhadap tugas dan tanggung jawabnya pada kerjanya, mislanya bagaimana karyawan tersebut secara langsung menuangkan ide-idenya atau pandangan-pandangannya pada pekerjaannya agar bisa menjadi lebih baik lagi tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Sebagaimana hasil penelitian pihak rumah sakit dalam bentuk keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang dilakukan adalah dengan menempatkan orang yang tepat di tempatnya. Dilihat dari kemampuan, kompetensi, atau ilmu yang dimiliki oleh orang tersebut untuk ditempatkan pada posisi yang cocok, sehingga hal ini akan membuat suatu posisi atau pekerjaan tersebut akan berjalan sebagaimana mestinya. Disamping itu juga pemberdayaan karyawan tergantung dari bagaimana kepala-kepala di tiap-tiap unit memberdayakan karyawannya masing-masing.

### **Pembahasan**

Dari hasil evaluasi manajemen operasional tenaga non-medis dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management* di rumah sakit GMIM Kalooran Amurang didapati bahwa tidak semua dari indikator tersebut berhasil dicapai, hanya indikator fokus kepada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang dapat dicapai.

Hanya ada delapan dari sepuluh indikator penelitian yang dapat dicapai, maka jika dihitung dalam presentase didapatkan  $8 / 10 \times 100 = 80\%$ , ada terdapat 80% penilaian dari *Total Quality Management* bisa dicapai oleh rumah sakit. Sedangkan untuk indikator yang tidak dapat dicapai ada dua indikator yaitu pendekatan ilmiah dan komitmen jangka panjang. Maka jika dihitung dalam presentasi didapatkan  $2 / 10 \times 100 = 20\%$ , ada terdapat 20% penilaian dari *Total Quality Management* yang tidak bisa dicapai oleh rumah sakit. Hal ini bisa dijelaskan bahwa yang pertama untuk indikator pendekatan ilmiah, pihak rumah sakit itu sebenarnya memang menggunakan pendekatan ilmiah dalam hal pengambilan keputusan ataupun pemecahan masalah tetapi hal itu hanya dilakukan dalam tindakan-tindakan medis. Sedangkan yang menjadi fokus utama penelitian kali ini adalah non-medis, yang dimana dalam tindakan-tindakannya tidak menggunakan pendekatan ilmiah hanya berdasarkan pada peraturan atau pedoman yang sudah ada.

Yang kedua indikator komitmen jangka panjang, teorinya komitmen jangka panjang itu akan membentuk budaya baru di perusahaan. Sementara di rumah sakit GMIM Kalooran Amurang komitmen jangka panjangnya masih berdasarkan visi misi dari rumah sakit yang sudah ada.

Hal ini agak berbeda jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kondojo, Nangoi, dan Gerungai (2017) yang juga menggunakan indikator dari TQM yang sama dengan penelitian ini, menyatakan bahwa penerapan unsur-unsur dari *Total Quality Management* di Bank SulutGo telah tercapai dan penerapan sistem penilaian kinerja telah sesuai dengan syarat suatu sistem penilaian yaitu, *relevance, acceptability, reliability, dan sensitivity*.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Evaluasi manajemen operasional di Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang dengan menggunakan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) mendapat kesimpulan bahwa, secara tidak langsung pihak manajemen di Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang telah memenuhi beberapa unsur utama dari *Total Quality Management* (TQM) lewat sepuluh indikator. Hanya sebanyak delapan indikator atau



sebanyak 80% indikator yang terpenuhi dan ada dua indikator atau sebanyak 20% indikator yang tidak terpenuhi.

2. Peningkatan kualitas di Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang berdasarkan hasil temuan penelitian dilakukan secara bertahap menjadi semakin lebih baik dari hari ke hari. Hal ini dibuktikan dengan keikutsertaan Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang dalam kegiatan akreditasi yang dilakukan oleh KARS (Komisi Akreditasi Rumah Sakit).
3. Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan dapat disimpulkan bahwa kegiatan operasional tenaga non-medis di Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang berjalan sesuai dengan pedoman-pedoman atau regulasi-regulasi yang telah ditetapkan. Hal ini juga nampak dari bukti Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang mendapatkan akreditasi, dimana untuk mendapatkan akreditasi haruslah mengikuti pedoman atau regulasi yang telah ditetapkan. Dampaknya kegiatan kerja dari tenaga non-medis telah memiliki standar yang jelas untuk diikuti dan dijadikan pedoman agar kualitas dari kinerja dapat tetap terjaga. Tidak hanya tenaga non-medis tetapi dapat juga berdampak positif terhadap tenaga medis maupun sarana dan prasarana.

### Saran

Dalam penelitian ini saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang diharapkan selalu meningkatkan kualitas dengan selalu mengikuti kegiatan akreditasi. Karena dengan selalu mengikuti kegiatan akreditasi, maka dengan sendirinya peningkatan-peningkatan dan perbaikan-perbaikan akan dilakukan sesuai dengan ketentuan regulasi atau pedoman yang sudah dibuat untuk bisa dicapai.
2. Selain mengikuti kegiatan akreditasi yang dilaksanakan lewat KARS (Komisi Akreditasi Rumah Sakit). Ada baiknya jika pihak Rumah Sakit Umum GMIM Kalooran Amurang tetap senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan lewat kesadaran internal rumah sakit GMIM Kalooran Amurang atau tidak harus selalu lewat komisi-komisi atau lembaga-lembaga diluar rumah sakit GMIM Kalooran Amurang. Hal ini bisa dilakukan lewat pengawasan yang dilakukan di rumah sakit dengan melihat kejadian-kejadian yang memang terjadi dilihat jika memang diperlukan perbaikan atau peningkatan. Baik itu di bidang medis, non-medis, dan sarana prasarana.

### DAFTAR PUSTAKA

- Elan, U., dan Kusmindah, D. H. 2016. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Departemen BUBI (Bidang Usaha Barang Industri) PT. Varia Usaha di Gresik. *Jurnal Gema Ekonomi*. Volume 05, Nomor 02, Desember 2016. <https://journal.unigres.ac.id>. Diakses pada 7 Maret 2018
- Emor, G., Tinangon, J. J., dan Tirayoh, V. Z. 2014. Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* Pada Kinerja Manajerial Di PT. Telkom Manado. *Jurnal EMBA* Vol.2 No.3 September 2014, Hal. 895-901. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/5729/5261>. Diakses pada 3 Maret 2018.
- Gaspersz, V. 2001. *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko, T. H. 2015. *Dasar - Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Jusuf, R. S. 2013. Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 634-644. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/1870/1479>. Diakses pada 6 Maret 2018.
- Kondoj, F. C. O., Nangoi, G. B., dan Gerungai, N. Y. T. 2017. Analisis Penerapan *Total Quality Management* Dan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT Bank SULUTGO. *Jurnal EMBA*. Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 1011 – 1019. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/16057/15564>. Diakses pada 3 Maret 2018.

- Lamanto, B. R., Hasan Jan, A. B., dan Karuntu, M. M. 2017. Analisis *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung KAB. Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*. Vol.5 No.2 Juni 2017, Hal. 423 – 432.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/15698/15217>. Diakses pada 3 Maret 2018.
- Mintje, N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 52-62.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/1939/1536>. Diakses pada 3 Maret 2018.
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Reynaldo, L. O., dan Pondaag, J. J. 2018. Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Angkasa Pura (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.6 No.3 Juli 2018, Hal. 1458 – 1467.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/20229/19836>. Diakses pada 22 September 2018.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Cetakan Ketiga. Alfabeta, Bandung.
- Suyitno. 2016. Peningkatan Sumberdaya Manusia Melalui Penerapan *Total Quality Management*. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 4, No. 2, Desember 2016, 150-157 p-ISSN: 2337-7887.  
<http://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAEMB/article/download/72/64>. Diakses pada 4 Maret 2018
- Tjiptono, F., dan Diana, A. 2003. *Total Quality Management*. ANDI, Yogyakarta.

