

**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU DI RUMAH SAKIT UMUM
DAERAH MARIA WALANDA MARAMIS***ANALYSIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION AT MARIA WALANDA
MARAMIS REGIONAL GENERAL HOSPITAL*

Oleh:

**Renaldo Tjiphanata¹
Ferdinand J. Tumewu²**¹²³Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

rtjiphanata@gmail.comtumewufj@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan manajemen mutu terpadu di Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis setelah meraih status akreditasi PARIPURNA dari lembaga akreditasi rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik manajemen mutu terpadu seperti: 1) fokus pada pelanggan; 2) obsesi terhadap kualitas; 3) komitmen jangka panjang; 4) perbaikan secara berkesinambungan; 5) pendidikan dan pelatihan; 6) kerjasama tim; dan 7) kesatuan tujuan masih diterapkan dengan baik. Sedangkan karakteristik manajemen mutu terpadu lainnya seperti: 1) pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan; 2) kebebasan yang terkendali; serta 3) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan bagi organisasi, belum sepenuhnya diterapkan. Kemudian perlu dibuat dokumen tertulis terkait standar operasional prosedur tentang ganjaran terhadap oknum-oknum yang tidak memberikan pelayanan yang sesuai dengan predikat PARIPURNA dalam memberikan pelayanan kesehatan di rumah sakit.

Kata Kunci: Manajemen Mutu Terpadu

Abstract: This research aims to determine the implementation of total quality management at the Maria Walanda Maramis Regional General Hospital after achieving "PARIPURNA" accreditation status from the hospital accreditation agency. The results of this research show that the characteristics of total quality management include: 1) focus on customers; 2) obsession with quality; 3) long-term commitment; 4) continuous improvement; 5) education and training; 6) teamwork; and 7) unity of purpose is still implemented well. Meanwhile, other characteristics of total quality management such as: 1) a scientific approach in decision-making; 2) controlled freedom; and 3) the involvement and empowerment of employees in decision-making for the organization, have not been fully implemented. Then a written document related to standard operating procedures that discuss penalty for anyone who does not provide services in accordance with the "PARIPURNA" predicate in providing health services at the hospital.

Keyword: Total Quality Management

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen mutu terpadu di rumah sakit bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau sesuai dengan kemampuan masyarakat, serta untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat secara optimal. Manajemen mutu terpadu di rumah sakit juga bertujuan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi cukup cepat di bidang kesehatan dan menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dengan selalu mengacu pada kepuasan konsumen/pasien. Penerapan manajemen mutu terpadu memerlukan pengukuran mutu pelayanan di rumah sakit berdasarkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu yaitu fokus terhadap pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan seluruh karyawan/orang, pendekatan proses, perbaikan, pengambilan keputusan berdasarkan bukti dan manajemen relasional.

Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis, yang selanjutnya akan disebut RSUD Maria Walanda Maramis adalah" RSUD milik Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara yang telah berdiri sejak Tahun

2006. Berdasarkan Keputusan Bupati Minahasa Utara Nomor 193 tahun 2020, RSUD Maria Walanda Maramis ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) oleh Kementerian Kesehatan dan ditetapkan sebagai Rumah Sakit Rujukan Regional II di Provinsi Sulawesi Utara. Pada tanggal 30 November Tahun 2022, Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis terakreditasi PARIPURNA oleh Lembaga Akreditasi Fasilitas Kesehatan Indonesia (LAFKI) dan berlaku sampai dengan Tahun 2026.

Melalui data kunjungan pasien rawat inap dan rawat jalan di RSUD Maria Walanda Maramis dari Tahun 2018 sampai dengan Tahun 2022 dapat disimpulkan bahwa Tahun 2022 adalah tahun dengan kunjungan pasien paling banyak jika dibandingkan dengan jumlah kunjungan pasien rawat inap dan rawat jalan di RSUD Maria Walanda Maramis dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Walaupun data kunjungan pasien rawat inap dan rawat jalan sepanjang Tahun 2022 mengalami fluktuasi, data membuktikan bahwa permintaan dan harapan masyarakat untuk mendapat pelayanan kesehatan di RSUD Maria Walanda Maramis masih tinggi dan masih dipercaya oleh banyak kelompok masyarakat setempat. Hal ini tentunya tidak luput dari upaya rumah sakit dalam menjaga mutu pelayanan yang terus ditingkatkan setiap tahunnya.

Penelitian ini menarik untuk diteliti karena sebagai rumah sakit yang pada saat penelitian ini dibuat telah terakreditasi PARIPURNA, RSUD Maria Walanda Maramis tidak sepenuhnya terhindar dari kesalahan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, bahkan pada saat RSUD Maria Walanda Maramis sedang dalam proses meningkatkan predikat akreditasinya dari madya menjadi PARIPURNA. Hal ini digambarkan melalui berita Tribun Manado pada tanggal 4 Oktober 2022 yang menyatakan bahwa RSUD Maria Walanda Maramis dituding lalai dalam memberikan pelayanan kesehatan sehingga pasien berinisial LNW meninggal dunia (Mukuan, F., 2022). Sebagai rumah sakit pemerintah type-C yang terakreditasi madya pada saat berita tersebut diterbitkan, manajemen mutu terpadu yang di terapkan di RSUD Maria Walanda Maramis perlu diperiksa kembali reliabilitasnya. Adapun beberapa permasalahan lain yang terjadi bahwa sebagian pasien maupun keluarga pendamping pasien merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan. Beberapa hal yang dikeluhkan diantaranya adalah waktu pelayanan yang lama dan pegawai pemberi layanan yang kurang ramah.

Berdasarkan kasus-kasus di atas, penulis menemukan fenomena gap bahwa ada kesenjangan antara kondisi nyata (*real life condition*) seperti kelalaian pihak RSUD Maria Walanda Maramis menangani pasien hingga pasien meninggal dunia, waktu pelayanan yang lama dan pegawai pemberi layanan yang kurang ramah, dengan kondisi yang diharapkan (*expected condition*) dimana sebagai rumah sakit yang telah terakreditasi PARIPURNA, kejadian-kejadian tersebut seharusnya dapat diantisipasi dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin melakukan sebuah penelitian yang mengukur manajemen mutu RSUD Maria Walanda Maramis. Penulis tertarik untuk meneliti tentang Penerapan Manajemen Mutu Terpadu. Penelitian ini akan dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan manajemen mutu terpadu di Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis setelah meraih status akreditasi PARIPURNA berdasarkan Standar Akreditasi Rumah Sakit Kementerian Kesehatan RI Tahun 2022

TINJAUAN PUSTAKA

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu adalah suatu metode pendekatan yang digunakan oleh manajemen organisasi yang mencakup keseluruhan fungsi organisasi baik dari *top management* hingga *low management* di setiap *level* operasi guna pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui perbaikan berkesinambungan terhadap proses, produk, jasa, manusia dan lingkungannya (Putri, 2022:14). Kemudian Mangindara, Rahmadani, dan Devi (2022:19) menjelaskan bahwa manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang mengangkat sesuatu sebagai strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan pelanggan dan seluruh anggota organisasi. Manajemen mutu terpadu didefinisikan sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang maupun sektor jasa yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya (Ibrahim dan Rusdiana, 2021:22). Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan (Ahmad, 2020:19).

Manfaat Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

Manfaat potensial suatu organisasi yang menerapkan manajemen mutu adalah: 1) kemampuan untuk menyediakan produk maupun jasa secara konsisten yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku; 2) memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan; 3) menangani resiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya; serta 4) kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan (Ahmad, 2020:19-20).

Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu

Karakteristik manajemen mutu terpadu merupakan faktor penting yang berkaitan dengan penerapan manajemen mutu terpadu. Goetsch dan Davis (2000) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah karakteristik manajemen mutu terpadu yang terdiri dari: 1) Fokus pada pelanggan, yang berarti suatu organisasi harus memahami dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya untuk dapat bertahan dan sukses dalam jangka panjang; 2) Obsesi terhadap kualitas, merupakan suatu organisasi harus berusaha untuk mencapai kualitas yang terbaik dalam segala aspek, baik itu produk, jasa, maupun proses, agar dapat memberikan kepuasan pelanggan dan meningkatkan daya saing; 3) Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan, yang berarti dalam pengambilan keputusan harus berdasarkan pada data dan fakta, bukan pada asumsi atau pendapat semata; 4) Komitmen jangka panjang, yang berarti suatu organisasi harus berkomitmen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, bukan hanya fokus pada keuntungan yang cepat dalam waktu singkat; 5) Kerjasama tim (teamwork) berarti, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada individu, melainkan juga bergantung pada kerjasama dan kolaborasi tim yang efektif; 6) Perbaikan secara berkesinambungan berarti organisasi harus selalu berusaha untuk memperbaiki proses dan meningkatkan kualitas secara berkesinambungan; 7) Pendidikan dan pelatihan: Suatu organisasi "harus memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawannya agar dapat memperoleh kemampuan dan" keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; 8) Kebebasan yang terkendali berarti, karyawan harus diberikan kebebasan dalam bekerja, namun tetap dalam batas yang telah ditetapkan oleh organisasi; 9) Kesatuan tujuan berarti, seluruh karyawan dan departemen dalam suatu organisasi harus memiliki tujuan yang sama dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut; dan 10) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berarti, karyawan harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan diberdayakan untuk dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu

Ahmad (2020:21) menjelaskan bahwa standar internasional berdasarkan prinsip-prinsip penerapan manajemen mutu terpadu dijelaskan dalam ISO 9000. Dalam penerapannya, manajemen mutu terpadu terbagi menjadi tujuh ide pokok, yaitu: 1) *Customer focus* (Fokus terhadap pelanggan), ide ini menekankan pentingnya memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, serta memberikan produk atau layanan yang memenuhi kebutuhan dan harapan tersebut; 2) *Leadership* (Kepemimpinan), ide ini menekankan pentingnya peran dan tanggung jawab pimpinan dalam memimpin dan mengarahkan organisasi ke arah pencapaian tujuan dan keberhasilan jangka panjang; 3) *Engagement of people* (Keterlibatan seluruh karyawan/orang), ide ini menekankan pentingnya keterlibatan dan partisipasi semua orang dalam organisasi, sehingga tercipta iklim kerja yang harmonis, produktif, dan inovatif; 4) *Process Approach* (Pendekatan Proses), ide ini menekankan pentingnya keterlibatan dan partisipasi semua orang dalam organisasi, sehingga tercipta iklim kerja yang harmonis, produktif, dan inovatif; 5) *Improvement* (Perbaikan), ide ini menekankan pentingnya siklus perbaikan terus-menerus pada semua aspek bisnis, mulai dari produk atau layanan, proses, hingga sistem manajemen mutu, sehingga organisasi selalu berkembang dan meningkatkan kinerjanya; 6) *Evidence-Based Decision Making* (Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti), ide ini" menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang didasarkan pada data, informasi, dan bukti yang akurat dan relevan, sehingga keputusan yang diambil tepat dan berdampak positif pada organisasi; dan 7) *Relationship Management* (Manajemen Relasional), ide ini menekankan pentingnya hubungan baik dengan pelanggan, pemasok, dan seluruh stakeholder organisasi, sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan muara dari bisnis manajemen mutu terpadu. Mutu produk/jasa perlu selalu ditingkatkan untuk memenuhi bahkan melampaui kepuasan pelanggan. Kegagalan memenuhi kepuasan pelanggan/klien berarti kegagalan penerapan manajemen mutu terpadu (Sutarto, 2015:36). Pengertian secara umum mengenai kepuasan atau ketidakpuasan konsumen merupakan hasil dari adanya perbedaan antara harapan konsumen dengan kinerja yang dirasakan oleh konsumen tersebut, dan dari beragam definisi kepuasan konsumen yang telah diteliti dan didefinisikan oleh para ahli pemasaran, dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen

merupakan suatu tanggapan perilaku konsumen berupa evaluasi purna beli terhadap suatu barang atau jasa yang dirasakannya (kinerja produk) dibandingkan dengan harapan konsumen. (Ibrahim dan Rusdiana, 2021:66).

Mutu Pelayanan Kesehatan

Mangindara, Rahmadani, dan Devi (2022:13-14) menjelaskan bahwa prinsip utama perbaikan mutu dan kinerja pelayanan kesehatan adalah kepedulian terhadap pelanggan. Pasien sebagai pelanggan eksternal tidak hanya menginginkan kesembuhan dari sakit yang diderita yang merupakan luaran (*outcome*) pelayan, tetapi juga merasakan dan menilai bagaimana ia diperlakukan dalam proses pelayanan. Pelayanan kesehatan adalah setiap upaya yang diselenggarakan secara sendiri atau bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit, serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok maupun masyarakat. Mutu pelayanan kesehatan adalah pelayanan kesehatan yang dapat memuaskan setiap pemakai jasa pelayanan kesehatan yang sesuai dengan tingkat kepuasan rata-rata penduduk serta penyelenggaraannya sesuai dengan standar dan kode etik profesi (Rizky, Prasetyo, dan Afriyanto, 2023:2).

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu di Rumah Sakit

Sebagai lembaga yang berupaya mewujudkan derajat kesehatan yang baik pada setiap orang secara PARIPURNA, rumah sakit wajib meningkatkan mutu pelayanan kesehatan baik internal maupun eksternal secara berkesinambungan. Sesuai dengan Pasal 178, ayat (3) Undang-undang No.17 Tahun 2023 tentang Kesehatan (Indonesia) bahwa: Peningkatan mutu Pelayanan Kesehatan secara eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui: registrasi, lisensi, dan akreditasi. Melalui buku standar akreditasi rumah sakit dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kemenkes) Tahun 2022, penilaian standar akreditasi rumah sakit dikelompokkan menurut fungsi-fungsi penting yang umum dalam organisasi perumahsakit. Standar dikelompokkan menurut fungsi yang terkait dengan penyediaan pelayanan bagi pasien (*good clinical governance*) dan upaya menciptakan organisasi rumah sakit yang aman, efektif, dan dikelola dengan baik (*good corporate governance*). Standar Akreditasi Rumah Sakit dikelompokkan sebagai berikut: 1) Kelompok Manajemen Rumah Sakit terdiri atas: Tata Kelola Rumah Sakit (TKRS), Kualifikasi dan Pendidikan Staf (KPS), Manajemen Fasilitas dan Keselamatan (MFK), Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien (PMKP), Manajemen Rekam Medik dan Informasi Kesehatan (MRMIK), Pencegahan dan Pengendalian Infeksi (PPI), dan Pendidikan dalam Pelayanan Kesehatan (PPK); 2) Kelompok Pelayanan Berfokus pada Pasien terdiri atas: Akses dan Pengkajian Pasien (PP), Pelayanan dan Asuhan Pasien (PAP), Pelayanan Anestesi dan Bedah (PAB), Pelayanan Kefarmasian dan Penggunaan Obat (PKPO), dan Komunikasi dan Edukasi (KE); 3) Kelompok Sasaran Keselamatan Pasien (SKP); dan 4) Kelompok Program Nasional (PROGNAS).

Penelitian Terdahulu

Penelitian Dasmasea, Morasa dan Rondonuwu (2020) bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan total quality manajemen terhadap cacat produk di PT. Sinar Pure Foods Internasional di Bitung. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian skripsi ini adalah jenis penelitian deskriptif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Hasil penelitian menemukan bahwa kualitas merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan khususnya dalam bidang produksi. Total Quality Management telah diterapkan secara efektif pada PT. Sinar Pure Foods Internasional di Bitung.

Penelitian Masinambow dan Karuntu (2019) bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *Total Quality Management* (TQM) di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder. Metode analisis yang di gunakan adalah kualitatif deskriptif. Data penelitian dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* pada Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder memiliki standard mutu dalam pelayanan yaitu kepuasan pasien.

Penelitian Yasa (2019) bertujuan untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* pada housekeeping department Bali Barat-Seminyak serta kendala-kendala yang dihadapi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dan statistik deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan TQM telah diterapkan di housekeeping department W Bali Seminyak. Unsur-unsur TQM yang diterapkan pada departemen tersebut mempunyai fokus pada pelanggan, obsesi terhadap produk dan layanan berkualitas tinggi, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem berkelanjutan, pendidikan dan pembelajaran, kebebasan dalam kendali, serta tujuan yang terfokus. sebagai keterlibatan dan pemberdayaan staf untuk meningkatkan kualitas layanan dengan teori TQM. Hambatan penerapan TQM di Housekeeping Department terbagi menjadi kendala internal dan eksternal. Hambatan internal adalah keterbatasan pegawai (tenaga kerja), penerapan jobdesk, kondisi fisik hotel, pegawai baru yang pengetahuannya kurang

mengenai hotel dan sulit beradaptasi dengan budaya hotel, pemberdayaan cenderung terbatas. prematur. Kendala eksternal berupa karakteristik tamu dan keterlambatan pengiriman dari *supplier*.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat penyanderaan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian. Dalam arti ini penelitian deskriptif adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata, tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau mendapatkan makna dan implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dan mencakup juga metode-metode deskriptif (Syahza, 2021:29). Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Dalam penelitian deskriptif cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan dan menguji hipotesis (Hardani dkk, 2020:54).

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek maupun subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain (Sugiyono, 2019:126). Populasi dalam penelitian ini adalah dokumen manajemen mutu RSUD Maria Walanda Maramis yang berkaitan dan digunakan untuk memenuhi standar akreditasi rumah sakit berdasarkan standar mutu Lembaga Akreditasi Fasilitas Kesehatan Indonesia (LAFKI). Sampel merupakan bagian dari populasi yang dapat merepresentasikan populasi itu sendiri sehingga data yang diteliti dari suatu sampel akan diberlakukan sebagai karakteristik populasi, namun faktanya tidak semua sampel dapat merepresentasikan karakteristik suatu populasi, untuk itu Syahza (2021:55) berpendapat bahwa untuk memperkecil kekeliruan generalisasi dapat dicapai kalau diperoleh sampel yang representatif, yaitu sampel yang benar-benar mencerminkan populasinya. Menentukan sampel yang akan digunakan dapat disebut juga sebagai teknik pengambilan sampel yang dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling* berjenis *sensus/sampling total* di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel semua. Dalam penelitian ini, anggota populasi yang dimaksud untuk dijadikan sampel bukan orang, tapi obyek atau benda-benda seperti dokumen RSUD Maria Walanda Maramis yang berkaitan dengan 16 indikator standar akreditasi rumah sakit.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperlukan oleh seorang peneliti yang diperolehnya dari sumber utama secara langsung, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sifat datanya sudah didokumentasikan oleh instansi atau perusahaan (Syahza, 2021:90). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengamatan di lapangan (observasi) dan dokumentasi serta diskusi langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini, sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai referensi atau data seperti, artikel, jurnal, buku, internet dan dokumen rumah sakit lainnya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Hardani dkk, 2020:120-121). Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian (Abubakar, 2021:67). Secara umum terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/ triangulasi (Sugiyono, 2019:296). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melakukan observasi dan dokumentasi dengan mengumpulkan sebanyak mungkin dokumen-dokumen rumah sakit yang berkaitan dengan penerapan manajemen mutu terpadu di RSUD Maria Walanda Maramis.

Teknik Analisis Data

Analisis data adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan peneliti setelah data terkumpul, diolah sedemikian rupa sampai pada kesimpulan (Abubakar, 2021:121). Baik atau tidaknya suatu penelitian sangat tergantung kepada teknik analisis data, bukan kepada kecanggihan alat atau rumus statistik yang dipakai (Syahza, 2021:91). Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif, di mana dalam Sugiyono (2019:357) dijelaskan bahwa analisis deskriptif dilakukan dengan cara memilih data yang penting, baru, unik dan terkait dengan rumusan masalah atau pertanyaan penelitian. Analisis didasarkan pada seluruh data yang terkumpul, melalui berbagai teknik pengumpulan data yaitu observasi dan wawancara mendalam, dokumentasi dan triangulasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berlandaskan pada Lampiran Keputusan Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/1128/2022 Tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit dalam Kelompok Manajemen Rumah Sakit, memberikan mutu pelayanan yang setara terhadap semua pasien serta mengalokasikan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan pasien diberbagai kondisi merupakan tugas dan tanggungjawab rumah sakit. Oleh sebab itu, penerapan manajemen mutu terpadu di RSUD Maria Walanda Maramis dalam penelitian ini akan diidentifikasi menjadi 2 bagian, yaitu Manajemen Fasilitas Rumah Sakit dan Analisis Kinerja Rumah Sakit yang sangat berkaitan dengan karakteristik manajemen mutu terpadu.

Manajemen Fasilitas Rumah Sakit

Berikut ini adalah beberapa karakteristik manajemen mutu terpadu menurut Goetsch dan Davis (2000) yang berkaitan erat dengan manajemen fasilitas rumah sakit, antara lain:

1) Fokus pada pelanggan

Fokus pada pelanggan, yang berarti suatu organisasi harus memahami dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggannya untuk dapat bertahan dan sukses dalam jangka panjang. Pelanggan yang dalam penelitian ini disebut pasien merupakan fokus utama RSUD Maria Walanda Maramis dalam memenuhi tugas dan kewajibannya untuk memberikan pelayanan medik maupun non-medik agar kepuasan dan kepercayaan pelanggan/pasien dapat dipertahankan. Selain fokus pada pelanggan yang merupakan salah satu karakteristik manajemen mutu terpadu, Pelayanan dan Asuhan Pasien (PAP) juga merupakan salah satu indikator proses akreditasi dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang penting untuk menjamin serta meningkatkan mutu dan keselamatan pasien. Indikator ini berfokus pada beberapa poin, diantaranya adalah: 1) Pemberian pelayanan untuk semua pasien; dan 2) Pelayanan pasien risiko tinggi dan penyediaan pelayanan risiko tinggi.

Selanjutnya ada Akses dan Kontinuitas Pelayanan (AKP) yang membahas tentang pendaftaran dan penerimaan pasien. Demi menyelenggarakan pelayanan yang berfokus pada pelanggan/pasien serta memenuhi indikator standar akreditasi rumah sakit khususnya pada Pelayanan dan Asuhan Pasien (PAP) dan Akses dan Kontinuitas Pelayanan (AKP), RSUD Maria Walanda Maramis menyediakan pelayanan seperti pelayanan administrasi umum yang berfungsi melayani kebutuhan administrasi pasien dan keluarga pasien tentang pendaftaran pasien, identifikasi rekam medis, rujukan pasien dan pendaftaran pasien serta penjelasan terkait hak dan kewajiban pasien, prosedur pelayanan kesehatan, biaya pelayanan dan metode pembayaran yang disesuaikan dengan kemampuan pasien atau keluarga pasien.

Selain itu, terdapat fasilitas yang mengutamakan keselamatan pasien seperti pelayanan gawat darurat yang buka terus-menerus selama 7x24 jam, tidak ada pasien yang harus membayar uang muka untuk mendapat pelayanan gawat darurat, waktu tanggap pelayanan dokter dalam menangani pasien gawat darurat kurang dari 5 menit, 15 dokter umum dan 130 perawat yang siap melayani pasien rawat inap, serta menyediakan fasilitas-fasilitas seperti 145 tempat tidur untuk pelayanan rawat inap, 15 pelayanan poliklinik rawat jalan, 15 pelayanan instalasi/unit medik, 10 pelayanan instalasi penunjang medik, dan fasilitas lain-lain untuk menyesuaikan kebutuhan pasien. Pelayanan dan fasilitas tersebut merupakan upaya rumah sakit untuk memberikan pelayanan yang berfokus pada pelanggan/pasien serta memenuhi indikator standar akreditasi PAP dan AKP, sehingga dapat dikatakan bahwa RSUD Maria Walanda Maramis telah melakukan tugas dan tanggungjawabnya dengan cukup baik.

Namun, RSUD Maria Walanda Maramis masih perlu meningkatkan mutu pelayanannya karena kepuasan pelanggan pada pelayanan rawat jalan dan rawat inap masih belum memenuhi target SPM, yaitu masih <90%. Hal ini berkaitan dengan temuan di lapangan bahwa ternyata fasilitas di beberapa ruang rawat inap kelas III masih

menggunakan 1 kipas angin untuk digunakan oleh 5 orang/pasien yang tentunya tidak cukup untuk memberikan kenyamanan bagi para pasien, khususnya bagi pasien yang mendapat fasilitas kelas III di RSUD Maria Walanda Maramis. Fasilitas lainnya yang juga perlu ditingkatkan untuk peningkatan mutu pelayanan adalah penambahan Klinik THI dan fasilitas SIMRS yang belum sepenuhnya diterapkan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Lamato, Jan, dan Karuntu (2017) bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dalam hal ini, apabila prinsip fokus pada pelanggan dalam manajemen mutu terpadu diterapkan pada pelayanan administrasi di rumah sakit maupun kinerja manajerial di perusahaan, kepuasan pelanggan baik pasien maupun mitra kerja akan meningkat.

Analisis Kinerja Rumah Sakit

Berikut ini adalah sejumlah karakteristik manajemen mutu terpadu menurut Goetsch dan Davis (2000) yang berkaitan dengan analisis kinerja RSUD Maria Walanda Maramis, antara lain:

1) Obsesi Terhadap Kualitas

Obsesi terhadap kualitas, yang berarti suatu organisasi harus berusaha untuk mencapai kualitas yang terbaik dalam segala aspek, baik itu produk, jasa, maupun proses, agar dapat memberikan kepuasan pelanggan dan meningkatkan daya saing. RSUD Maria Walanda Maramis terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dalam aspek pelayanan jasa, dimana upaya ini dapat kita lihat melalui hasil pelayanan Instalasi Gawat Darurat/Verlos Kamer (ruang bersalin) di RSUD Maria Walanda Maramis yang mengalami peningkatan jumlah pasien. Data ini menggambarkan RSUD Maria Walanda Maramis memiliki obsesi terhadap kualitas dalam memberikan pelayanan kesehatan agar rumah sakit mendapatkan *reliability* dan kepuasan pasien terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan melalui pelayanan IGD/VK. Hal ini juga didukung oleh angka kepuasan pelanggan yang tinggi, dimana angka kepuasan pelanggan dalam pelayanan gawat darurat yang diberikan oleh pihak RSUD Maria Walanda Maramis mencapai angka 76,26%. Angka ini telah memenuhi target standar pelayanan minimal yang menargetkan tingkat kepuasan pelanggan/pasien harus sama atau lebih dari 70%. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Yanti et al (2017) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas layanan dengan kinerja. Manajemen mutu terpadu akan mempengaruhi kualitas layanan dan kemudian kualitas layanan akan mempengaruhi kinerja.

2) Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang, yang berarti suatu organisasi harus berkomitmen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, bukan hanya fokus pada keuntungan yang cepat dalam waktu singkat. RSUD Maria Walanda Maramis terus berusaha meningkatkan mutu pelayanan kesehatan juga meningkatkan kapasitas fasilitas kesehatan untuk memastikan agar kebutuhan dan kepuasan pasien dapat terpenuhi secara efisiensi dan terus ditingkatkan dalam jangka waktu yang lama. Hal penting dalam penerapan manajemen mutu terpadu di RSUD Maria Walanda Maramis, oleh sebab itu penambahan jumlah tempat tidur untuk menambahkan kapasitas pelayanan kesehatan terhadap pasien yang mendapat pelayanan rawat inap direalisasikan melalui SK Direktur No. 113 Tahun 2023 tentang Jumlah Tempat Tidur Rumah Sakit Umum Daerah Maria Walanda Maramis yang menggambarkan komitmen jangka panjang rumah sakit untuk terus meningkatkan mutu pelayanan rawat inap. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Dasmasele, Morasa dan Rondonuwu (2020) bahwa kualitas adalah penting untuk diterapkan terutama dalam produksi. Demikian juga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa mutu pelayanan kesehatan yang didukung oleh kapasitas fasilitas sangat penting dalam menghasilkan pelayanan kesehatan yang bermutu, efektif dan efisien.

3) Perbaikan Secara Berkesinambungan

Perbaikan secara berkesinambungan, yang berarti organisasi harus selalu berusaha untuk memperbaiki proses dan meningkatkan kualitas secara berkesinambungan. Dalam menerapkan manajemen mutu terpadu, pihak RSUD Maria Walanda Maramis berpendapat bahwa poin penting dalam manajemen mutu adalah bagaimana mempertahankan mutu pelayanannya, sehingga pihak rumah sakit baik tenaga medis maupun non-medis terus berupaya mempertahankan mutu pelayanan yang diberikan kepada semua orang, bahkan terus meningkatkan mutu pelayanannya menjadi lebih baik lagi. Upaya RSUD Maria Walanda Maramis untuk terus meningkatkan mutu dapat dilihat dari laporan *medical record* pada Tabel 4.5 seperti meningkatnya pemanfaatan tempat tidur (*Bed Occupation Rate*), berkurangnya angka rata-rata lama tempat tidur tidak ditempati (*Turn of Interval*), menurunnya angka kematian umum pasien di rumah sakit untuk setiap 1.000 pasien yang keluar (*Gross Death Rate*) serta meningkatnya frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satu satuan waktu tertentu (*Bed Turn Over*). Walaupun *Average Length of Stay* (AvLOS) dan *Net Death Rate* (NDR) mengalami kemunduran, serta *Bed Occupation Rate*

(BOR) dan *Turn of Interval* (TOI) yang masih belum memenuhi target, namun *Bed Turn Over* (BTO) pada Tahun 2022 telah mencapai target, demikian juga *Gross Death Rate* (GDR) dan *Net Death Rate* (NDR) yang memenuhi target sejak Tahun 2021 dan sampai Tahun 2022 masih tetap dipertahankan. Sehingga, melui data tersebut kita dapat melihat bahwa RSUD Maria Walanda Maramis masih terus berupaya melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap mutu pelayanan yang diberikan kepada pasien. Penelitian ini mendukung penelitian Kondo, Nangoi, dan Gerungai (2017) dimana dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas perusahaan dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan maka Bank SulutGo dalam menjalankan aktivitas perbankan juga menerapkan serta terus memperbaiki berbagai macam sistem seperti jaringan ATM yang berkaitan dengan fasilitas dan mekanisme-mekanisme yang berhubungan dengan internal perusahaan demi memastikan penerapannya memberikan hasil yang baik bagi perusahaan juga bagi pelanggan melalui perbaikan secara berkesinambungan.

4) Pendidikan Dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan, yang berarti suatu organisasi “harus memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawannya agar dapat memperoleh kemampuan dan” keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu indikator dalam penilaian akreditasi juga membahas tentang keterampilan staf untuk memenuhi seluruh kebutuhan pasien yang merupakan kebutuhan rumah sakit dalam mewujudkan mutu pelayanan klinis yang efisien dan efektif. Oleh karena itu standar Kualifikasi dan Pendidikan Staf (KPS) menjadi penting dalam proses akreditasi. Standar ini berfokus pada beberapa poin, diantaranya ada: 1) Perencanaan dan pengelolaan staf; dan 2) pendidikan dan pelatihan. Perencanaan dan pengelolaan staf serta pendidikan dan pelatihan berkelanjutan dapat mendukung serta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan staf agar upaya rumah sakit untuk mempertahankan mutu pelayanan yang baik tetap terjaga melalui sarana prasarana seperti peralatan, ruangan, tenaga pengajar dan waktu untuk program pendidikan dan pelatihan. Dalam hal ini, RSUD Maria Walanda Maramis tidak secara spesifik memberikan nama-nama staf maupun pegawai baik tenaga medis maupun tenaga non-medis yang telah mendapat pelatihan, namun dapat dipastikan bahwa hampir seluruh staf dan pegawai khususnya tenaga medis sudah terlatih dengan mengikuti berbagai pelatihan seperti pelatihan BHD (Bantuan Hidup Dasar), pelatihan PMKP (Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien), pelatihan IHT (*In House Training*) dan masih banyak lagi. Namun, terlepas dari berapa banyak pelatihan yang telah diterima oleh seluruh SDM di RSUD Maria Walanda Maramis, setiap rumah sakit tidak sepenuhnya terhindar dari kasus sentinel, seperti kejadian tidak diharapkan (KTD). Oleh karena itu, sekalipun staf dan pegawai di RSUD Maria Walanda Maramis sudah terlatih, diperlukan tindak lanjut dari komite medik dan komite keperawatan agar kasus sentinel seperti KTD tidak terjadi, bahkan terulang kembali. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Masinambow dan Karuntu (2019) bahwa SDM menjadi hal yang diperlukan untuk peningkatan mutu pelayanan rumah sakit, untuk itu perlu diadakannya pelatihan-pelatihan dan pemberian masukan dari pasien melalui kotak saran di setiap unit pelayanan pasien agar kepuasan pasien dapat tercapai.

5) Kerjasama Tim

Kerjasama tim (*teamwork*), berarti, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada individu, melainkan juga bergantung pada kerjasama dan kolaborasi tim yang efektif. RSUD Maria Walanda Maramis yang telah berhasil mendapatkan peringkat akreditasi PARIPURNA dari lembaga akreditasi LAFKI. Predikat akreditasi PARIPURNA adalah predikat tertinggi yang dapat dicapai oleh rumah sakit, yang berarti bahwa seluruh standar akreditasi terpenuhi minimal 80%. Pencapaian ini tidak terlepas dari kontribusi seluruh SDM. Proses akreditasi melibatkan seluruh SDM yang mencakup keseluruhan fungsi organisasi baik dari *top management* hingga *low management* mulai dari Direktur, Satuan Pengawas Internal (SPI), Komite Medis, Komite Keperawatan, Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan, Kepala Bidang Pelayanan Medis dan Keperawatan, Kepala Bagian Pelayanan Penunjang, Kepala Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub. Bagian Perencanaan dan Penganggaran, Kepala Sub. Bagian Keuangan dan Akuntansi, Kepala Seksi Pelayanan Medis, Kepala Seksi Keperawatan, Kepala Seksi Penunjang Medis dan Kepala Seksi Penunjang Non-Medis, bahkan seluruh staf medis dan non-medis hingga *cleaning service* dan *security*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Yasa (2019) bahwa unsur-unsur/karakteristik TQM seperti kerjasama tim meningkatkan kualitas layanan.

6) Kesatuan Tujuan

Berarti seluruh karyawan dan departemen dalam suatu organisasi harus memiliki tujuan yang sama dan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Pihak RSUD Maria Walanda Maramis mulai dari Dokter, tenaga medis, tenaga kesehatan hingga tenaga non-kesehatan terus mengupayakan peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Hal ini digambarkan melalui data kunjungan pasien di pelayanan Poliklinik RSUD Maria Walanda Maramis.

Walaupun kunjungan pasien tidak sepenuhnya meningkat disetiap Poliklinik, namun kesatuan tujuan SDM di RSUD Maria Walanda Maramis terlihat jelas, bahwa keselamatan dan kesehatan masyarakat/pasien adalah yang utama.

7) Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan

Pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan, yang berarti dalam pengambilan keputusan harus berdasarkan pada data dan fakta, bukan pada asumsi atau pendapat semata. Penerapan manajemen mutu terpadu di RSUD Maria Walanda Maramis dalam hal “pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan” masih belum sepenuhnya diterapkan. Pendekatan ini menuntut penggunaan data dan metode ilmiah dalam pengambilan keputusan untuk memastikan efektivitas dan efisiensi. Namun, dalam praktiknya, RSUD Maria Walanda Maramis kadang kala masih mengandalkan pengalaman dan intuisi dalam pengambilan keputusan daripada data dan analisis ilmiah. Hal ini dapat mengakibatkan keputusan yang kurang tepat dan efisien. Oleh karena itu, penting bagi RSUD Maria Walanda Maramis untuk lebih menerapkan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan sebagai bagian dari penerapan manajemen mutu terpadu.

8) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yang berarti karyawan/staf harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan diberdayakan untuk dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. RSUD Maria Walanda Maramis kadang kala masih berfokus pada struktur hierarki tradisional, dimana karyawan/staf tidak sepenuhnya diberdayakan untuk membuat keputusan atau berinovasi. Hal ini dapat menghambat peningkatan kualitas dan efisiensi. Oleh karena itu, penting bagi RSUD Maria Walanda Maramis untuk lebih menerapkan “keterlibatan dan pemberdayaan karyawan” yang merupakan karakteristik manajemen mutu terpadu dalam operasional.

9) Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang terkendali, yang berarti karyawan harus diberikan kebebasan dalam bekerja, namun tetap dalam batas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sama halnya dengan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan, RSUD Maria Walanda Maramis belum sepenuhnya memberikan kebebasan tersebut bagi karyawan/staf. Untuk itu perlu menyadari bahwa ruang kesempatan dan kebebasan bagi karyawan/staf sangat penting agar manajemen mutu terpadu dapat sepenuhnya diterapkan sehingga dapat mendatangkan inovasi dan kreatifitas yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam memberikan mutu pelayanan kesehatan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Setelah mendapatkan predikat akreditasi PARIPURNA dari lembaga akreditasi, penerapan manajemen mutu terpadu di RSUD Maria Walanda Maramis, khususnya pada sejumlah karakteristik manajemen mutu terpadu seperti: 1) fokus pada pelanggan; 2) obsesi terhadap kualitas; 3) komitmen jangka panjang; 4) perbaikan secara berkesinambungan; 5) pendidikan dan pelatihan; 6) kerjasama tim; dan 7) kesatuan tujuan masih diterapkan dengan baik.
2. Karakteristik manajemen mutu terpadu lainnya seperti 1) pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan; 2) kebebasan yang terkendali; serta 3) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan bagi organisasi, belum sepenuhnya diterapkan.
3. Selain itu, organisasi pada umumnya memiliki dokumen tertulis terkait SOP dalam penerapan manajemen mutu terpadu, namun RSUD Maria Walanda Maramis masih belum memiliki dokumen tertulis terkait SOP yang membahas tentang ganjaran terhadap oknum-oknum yang tidak memberikan pelayanan yang sesuai dengan predikat PARIPURNA di rumah sakit.

Saran

Melalui kesimpulan di atas, maka bisa disarankan bahwa:

1. RSUD Maria Walanda Maramis perlu: 1) memperkuat pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan; 2) menetapkan kebebasan karyawan yang terkendali dalam batasan-batasan yang ditetapkan oleh organisasi; 3) melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan bagi organisasi, serta 4) membuat

dokumen tertulis terkait SOP yang membahas tentang ganjaran terhadap oknum-oknum yang tidak memberikan pelayanan yang sesuai dengan predikat PARIPURNA di rumah sakit, agar mutu pelayanan bisa dijaga dengan baik atau bahkan di tingkatkan serta mempertahankan predikat PARIPURNA yang telah diperoleh dari lembaga akreditasi rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, H. R. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: SUKA-Press
- Ahmad. (2020). *Manajemen Mutu Terpadu*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Dasmasele, V. M., Morasa J., & Rondonuwu, S. (2020). Penerapan Total Quality Management Terhadap Produk Cacat Pada PT. Sinar Pure Foods International di Bitung. *Indonesia Accounting Journal*. 2(2), 97-102. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/iaj/article/download/27796/27290>. Diakses pada 17 Januari 2023
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2000). *Quality Management: Introduction To Total Quality Management For Production Processing And Services*. Prentice-Hall
- Hardani., Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. K., & Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group
- Ibrahim, H. T. & Rusdiana, H. A. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bandung: Yrama Widya.
- Kondojo, F. C. O., Nangoi, G. B., & Gerungai, N. Y. T. (2017). Analisis Penerapan Total Quality Management Dan Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. Bank Sulutgo. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 5, No. 2, 1011-1019. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/16057/15564>. Diakses pada 17 Januari 2023
- Lamato, B. R., Jan, A. B. H., & Karuntu, M. M. (2017). Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung Kab. Minahasa Utara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 5, No. 2, 363-486. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/15698/15217>. Diakses pada 17 Januari 2023
- Mangindara., Rahmadani, S., & Devi, S. (2022). *Manajemen Jaminan Mutu Kesehatan*. Sigi: Feniks Muda Sejahtera.
- Masinambow, R. G. & Karuntu, M. M. (2019). Analisis Penerapan Total Quality Management Di Rumah Sakit Siloam Gmim Sonder. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 7, No. 1, 621-630. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/22462/22155>. Diakses pada 17 Januari 2023
- Mukuan, F. (2022). *RSUD Walanda Maramis Minut Diduga Lalai Tangani Pasien*. <https://manado.tribunnews.com/2022/10/04/rsud-walanda-maramis-minut-diduga-lalai-tangani-pasien-ini-jawaban-dirut>
- Putri, N. (2022). *Manajemen Kualitas Terpadu: Konsep, Alat dan Teknik, Aplikasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Rizky, W., Prasetyo, B., & Afriyanto, D. F. (2023). *Mutu Layanan dan Kebijakan Kesehatan*. Koto Baru: CV. Mitra Cendekia Media
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2015). *Manajemen Mutu Terpadu (MMT-TQM) Teori Dan Penerapan Di Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.

- Yasa, I. K. (2019). The Implementation of Total Quality Management (TQM) in Housekeeping Department of W Bali-Seminyak (A Case Study in Housekeeping Department). *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 6(2), 22-30. <https://www.academia.edu/download/95041518/579.pdf>. Diakses pada 17 Januari 2023

