

Implementasi *Total Quality Management* Untuk Meningkatkan Kualitas Manajemen Di Puskesmas Lembang

Reutno Nur Fadilah^{1*}, Wardana²

^{1,2} Universitas Teknologi Digital, Jl. Cibogo Indah. 3, Mekarjaya, Rancasari, Bandung, Jawa Barat
¹reutno10120364@digitechuniversity.ac.id*; ²wardana@digitechuniversity.ac.id;

Abstrak

Puskesmas merupakan istilah yang digunakan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu, selalu diperlukan kinerja yang maksimal dari Puskesmas dalam memberikan pelayanan kesehatan sehingga kualitas pelayanan menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui keberhasilan dari implementasi *total quality management* (TQM) di Puskesmas Lembang dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Melalui wawancara mendalam dan observasi, penelitian ini menyelidiki bagaimana Puskesmas menerapkan konsep TQM, faktor-faktor yang mendukungnya, dan hambatan yang mereka hadapi selama proses implementasi. Hasilnya menyoroti pentingnya komitmen kepemimpinan, keterlibatan karyawan, budaya organisasi yang mendukung, dan pemahaman yang kuat tentang prinsip-prinsip TQM untuk implementasi yang sukses. Namun penelitian ini juga menunjukkan beberapa tantangan seperti kurangnya sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman tentang konsep TQM. Penelitian ini memberikan informasi yang berharga bagi staf Puskesmas dan praktisi kesehatan dalam mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan melalui implementasi TQM.

Kata kunci: *total quality management*; implementasi; partisipasi karyawan; komitmen kepemimpinan; tantangan

Implementation Of Total Quality Management To Improve The Quality Of Management At The Lembang Health Center

Abstract

Health center is a term used to refer to the provision of health services to the public. Therefore, it is always necessary for the maximum performance of Puskesmas in providing health care so that the quality of services is a very important thing to pay attention to. The aim of this research is to find out the success of the implementation of total quality management (TQM) in Puskesmas Lembang using a qualitative approach. Through in-depth interviews and observations, the study investigates how Puskesmas applied the concept of TQM, the factors that supported it, and the obstacles they encountered during the implementation process. The results highlighted the importance of leadership commitment, employee engagement, supportive organizational culture, and a strong understanding of TQM principles for successful implementation. However, the study also highlights some challenges such as lack of resources, resistance to change, and lack of understanding of the concept of TQM. This research provides valuable information for Puskesmas staff and health

practitioners in developing effective strategies to improve the quality of healthcare through the implementation of TQM.

Keywords: *total quality management; implementation; leadership commitment; employee engagement; challenges*

PENDAHULUAN

TQM (*Total Quality Management*) atau Manajemen kualitas adalah kerangka organisasi dimana semua departemen bekerjasama untuk mengintegrasikan standar mutu ke dalam produk atau layanan perusahaan (Simamora, 2012). Total Quality Management merupakan filosofi yang harus diterapkan secara berkesinambungan dan terpadu. Para pemimpin organisasi diharapkan selalu menerapkan praktik-praktik terbaik untuk mencapai tujuannya dan secara aktif meniptakan organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan.

Penerapan pendekatan TQM (*Total Quality Management*) tidak terbatas pada perusahaan manufaktur; itu juga dapat diterapkan secara efektif di perusahaan jasa. Contoh penting adalah integrasi prinsip-prinsip TQM dalam pelayanan kesehatan, khususnya di pusat kesehatan setempat. Pusat-pusat ini, yang dikenal sebagai Puskesmas, berfungsi sebagai unit kesehatan primer yang beroperasi di tingkat akar, seringkali di dalam kabupaten atau desa. Tujuan utama puskesmas adalah untuk memberikan layanan kesehatan komprehensif yang mencakup promosi, pencegahan, pengobatan, dan rehabilitasi. Kategori jasa ini mencakup penyediaan jasa puskesmas perkotaan, yang melibatkan tindakan atau kegiatan tidak berwujud yang ditawarkan kepada berbagai pihak dan mencakup berbagai bentuk kepemilikan (Singkoh et al., 2018).

Manajemen kualitas total (TQM) mendorong masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses perbaikan. Penerapan TQM di puskesmas memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam perancangan program, memperkuat hubungan antara penyedia layanan dan penerima layanan, dan mendengarkan masukan masyarakat untuk meningkatkan kualitas layanan. Perubahan alam di lingkungan mendorong puskesmas setempat menjadi organisasi multiproduk yang memerlukan pemeliharaan yang baik. Dengan menerapkan manajemen kualitas total, puskesmas dapat menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini mencakup penilaian rutin, mengidentifikasi hambatan, dan mengoptimalkan proses untuk terus mencapai standar kualitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penerapan TQM sangat cocok untuk terus meningkatkan keterampilan pada elemen tersebut (Gunawan, 2021).

Adapun permasalahan dalam penelitian ini yakni meliputi, seberapa besar implementasi TQM mempengaruhi operasional puskesmas dan kualitas pelayanan. Selanjutnya, faktor internal dan eksternal apa yang mempengaruhi kesuksesan implementasi *Total Quality Management* (TQM) di Puskesmas Lembang.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Reinold Glory Masinambow (2019) Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder telah menerapkan manajemen kualitas total dan menaruh harapan tinggi terhadap kepuasan pasien, namun masih kekurangan dokter, perawat dan dokter yang dapat melakukan tugas medis dengan lebih efisien. manajemen, inovasi dan pengembangan, serta spesialis tertentu dan kekurangan perawat profesional. Hal ini berkaitan dengan sejarah besarnya rumah sakit yang melibatkan masyarakat dan kebutuhan untuk meningkatkan kepercayaan terhadap layanan kesehatan. Penulis berpendapat bahwa rumah sakit ini belum siap memberikan pelayanan kesehatan yang profesional, akurat dan aman.

BAHAN DAN METODE

Kerangka yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif berdasarkan hasil wawancara. Berdasarkan pernyataan masalah, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dan menganalisis implementasi kualitas manajemen di Puskesmas Lembang dan jenis penelitian ini adalah observasi dan wawancara, yaitu pengumpulan informasi melalui wawancara dengan semua staf yang ada. Penelitian ini dilakukan berdasarkan informasi yang terdapat dalam sumber-sumber yang dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 14 orang staf puskesmas mengenai implementasi Total Quality Management di Puskesmas Lembang, diketahui bahwa:

1. Kepemimpinan

Suradinata (1997:11) berpendapat bahwa pemimpin adalah orang yang memimpin suatu kelompok (organisasi atau keluarga) yang terdiri dari dua orang atau lebih. Kepemimpinan, di sisi lain, mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, mengarahkan, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, dan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan di Puskesmas Lembang dipilih langsung oleh Dinas Kesehatan KBB. Pimpinan secara aktif mendukung dan mempromosikan TQM. Hal tersebut bisa dilihat dari cara pemimpin mengevaluasi dan meningkatkan kinerja dalam tim puskesmas yaitu dengan mengadakan lokbul (lokakarya bulanan) dan meeting ditiap hari selasa. Dengan adanya hal tersebut dapat membantu meningkatkan komunikasi dan berbagi informasi yang nantinya akan mendapatkan masukan konstruktif melalui meeting tersebut.

2. Orientasi Pelanggan

Kotler (2007) menyatakan bahwa apa yang diinginkan pelanggan lebih penting daripada produk yang saat ini dijual kepada mereka. Fokus utama Puskesmas Lembang yaitu memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Puskesmas Lembang telah menyediakan kotak kritik dan saran untuk mengatasi pasien yang tidak puas dengan layanan Puskesmas. Puskesmas Lembang juga menyediakan layanan melalui situs web, Whatsapp, dan Instagram untuk kenyamanan pelanggannya.

Berdasarkan hasil wawancara, para narasumber setuju bahwa yang harus dilakukan pasien jika mereka tidak puas dengan layanan Puskesmas adalah menerima keluhan mereka dan mencari solusi untuk meningkatkan layanan. Selanjutnya, pertemuan harus diadakan dengan tim layanan kesehatan untuk menilai masalah dan mencari solusi.

3. Partisipasi Karyawan

Partisipasi karyawan adalah proses manajemen perusahaan yang memberdayakan karyawan untuk mempengaruhi keputusan dan praktik perusahaan. Partisipasi karyawan dapat dinyatakan sebagai partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, mengambil

tanggung jawab terhadap kegiatan kelompok dan memotivasi partisipasi karyawan (Panjaitan, 2018).

Penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan mempengaruhi kinerja individu karyawan dan pada akhirnya berdampak signifikan terhadap kesuksesan perusahaan. Pemimpin mendorong seluruh anggota tim untuk berkontribusi dan terlibat. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa semua staf menerapkan SOP yang ada. Hal ini dikarenakan setiap orang menerima SOP dan memilikinya di atas meja, sehingga tidak ada alasan untuk melanggar SOP yang berlaku.

4. Manajemen Proses

Manajemen proses adalah serangkaian kegiatan untuk merencanakan dan memantau kinerja proses, khususnya proses bisnis. Manajemen proses menggunakan prinsip-prinsip manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mengatur dan mengelola seluruh proses dalam suatu organisasi atau bisnis. Berdasarkan hasil pengamatan, manajemen proses dapat dilihat dari sasaran, tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh Puskesmas Lembang itu sendiri:

Visi.

Peningkatan kualitas pelayanan Puskesmas Lembang secara menyeluruh dan terpadu serta kemandirian masyarakat dalam ranah kesehatan.

Misi

- Menyediakan pelayanan kesehatan yang komprehensif dan terpadu
- Mengembangkan sistem pelayanan kesehatan yang inovatif dan inspiratif
- Mewujudkan perilaku hidup bersih dan sehat
- Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan.
- Membangun perilaku yang lebih religius dan responsif dalam pelayanan

Seluruh Staf Puskesmas Lembang berperan aktif dalam menyelaraskan dan memperbaiki proses kerja untuk peningkatan efisiensi dan kualitas.

5. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistematis dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan, bisnis dan manajemen, untuk mencapai tujuan secara sistematis dan efisien (Hakim, 2012). Berdasarkan hasil pengamatan, sistem absen yang digunakan oleh staf Puskesmas Lembang terlihat menggunakan sistem identifikasi sidik jari dan sistem manual. Untuk data yang ada dan sistem khusus yang digunakan untuk keperluan data pelayanan Puskesmas Lembang yaitu penggunaan aplikasi E-Puskesmas.

6. Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan adalah proses peralatan, sistem, dan proses untuk meningkatkan kinerja dan memperpanjang umur manfaatnya. Seluruh staf di Puskesmas Lembang mengupayakan peningkatan berkelanjutan di seluruh aspek organisasi. Upaya untuk peningkatan berkelanjutan yang dilakukan di puskesmas Lembang yaitu dengan dilaksanakannya monitoring dan evaluasi berkesinambungan secara berkala. Selain monev juga kita harus menciptakan inovasi baru untuk perubahan dalam puskesmas.

7. Pendekatan Berbasis Fakta

Pengambilan keputusan di puskesmas Lembang berdasarkan dengan data dan informasi yang akurat. Hambatan dalam pengambilan keputusan di puskesmas Lembang disebabkan karena kurangnya sumber daya manusia. Data yang dikumpulkan puskesmas sejauh ini selalu akurat dan relevan dikarenakan data yang diterima merupakan hasil dari koordinasi dengan sektor lain. Walaupun begitu ada pula tantangan dalam mendapatkan data yang akurat yaitu kurangnya antara estimasi dan realisasi data terdapat kesenjangan yang begitu besar sehingga dari hasil capaian kegiatannya berbeda.

8. Hubungan Pemasok

Obat-obatan dan peralatan medis yang ada di Puskesmas Lembang berasal dari dinas kesehatan yang bekerjasama dengan pihak ketiga seperti BLUD atau bisa juga didapatkan dari anggaran yang berasal dari APBN dan APBD. Cara untuk memastikan pemasok di puskesmas memenuhi standar kualitas dan etika yaitu dengan adanya mou dari pemasok dan puskesmas. Staf puskesmas melaksanakan validasi dan koordinasi dengan dinas kesehatan untuk mencegah insiden yang tidak diharapkan. Selain itu staf puskesmas juga melakukan kualifikasi pemasok. Pemasok harus Memiliki izin sesuai dengan peraturan UU yang berlaku, Obat dari pemasok memiliki izin edar, Harga obat sepadan dengan mutu, Reputasi pemasok yang baik.

9. Komitmen Organisasi

Komitmen yang tinggi dalam staf di Puskesmas disebabkan karena adanya tindakan khusus seperti ttd komitmen. Untuk meningkatkan komitmen dalam staf juga diperlukan

adanya keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan agar semua staf merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan puskesmas. Komunikasi terbuka akan membangun budaya komunikasi yang membuat staf merasa didengarkan dan dihargai, hal tersebut tentunya akan meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen staf terhadap organisasi. Untuk mencapai komitmen yang tinggi staf harus memahami visi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi karena hal tersebut memberikan arah yang jelas dalam memperkuat komitmen staf untuk mencapai tujuan tersebut. Jika hal tersebut terlaksanakan dengan baik maka memungkinkan puskesmas menciptakan lingkungan yang memotivasi dan memperkuat tingginya komitmen staf yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas layanan yang diberikan.

SIMPULAN

Keberhasilan dalam implementasi TQM (*Total Quality Management*) di puskesmas lembang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal:

Faktor internal:

- 1) Kepemimpinan di Puskesmas Lembang menjadi kuat karena manajemen puncak berkomitmen untuk mendorong perubahan, meningkatkan kualitas budaya, dan mendukungnya.
- 2) Seluruh karyawan Puskesmas Lembang terlibat aktif dalam penerapan prinsip-prinsip TQM dan berkontribusi dalam penerapannya.
- 3) Perencanaan yang efektif melibatkan definisi tujuan yang jelas, taktik implementasi yang logis, dan alokasi sumber daya yang tepat.
- 4) Budaya organisasi di Puskesmas Lembang mendorong perubahan, inovasi, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan.
- 5) Sistem manajemen yang efektif di Puskesmas Lembang dibentuk dengan menambahkan pengukuran kinerja, manajemen risiko, dan perbaikan proses pada suatu organisasi.

Faktor eksternal :

- 1) Pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan di Puskesmas Lembang dicapai melalui evaluasi, perbaikan, dan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan.
- 2) Tekanan persaingan, perubahan pasar, dan tren industri merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi dan fokus perusahaan.
- 3) Pemenuhan kebutuhan puskesmas sesuai dengan peraturan, standar, dan persyaratan industri yang berlaku.
- 4) Memastikan kualitas bahan baku dan layanan Puskesmas Lembang dengan bekerja sama dengan pemasok.
- 5) Penerapan teknologi informasi dan inovasi untuk meningkatkan metode produksi, pengukuran kinerja, pengembangan produk, dan penyampaian layanan.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan TQM di Puskesmas Lembang sangat mempengaruhi operasional puskesmas dan kualitas pelayanan. Hal tersebut karena Puskesmas Lembang telah berhasil meningkatkan efisiensi, kualitas dan kepuasan

pasien serta mengarah pada pencapaian tujuan jangka panjang yang berkelanjutan dalam pelayanan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, P. (2021). *Pengaruh Penerapan Tqm (Total Quality Manajemen), Partisipasi Anggaran Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Di Rumah Sakit Umum Daerah Dr . Rm Pratomo Bagansiapiapi.*
- Hakim, I. N. (2012). *Pendekatan Sistem Dalam Pembelajaran.* 17, 201–215.
- Masinambow, R. G. (n.d.). *Analisis Penerapan Total Quality Management Di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder Analysis Of The Application Total Quality Management In Siloam GMIM Sonder.* 7(1), 621–630.
- Manajemen proses.* (t.thn.). Diambil kembali dari Wikipedia:
https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_proses
- N/a. (2014, Desember 19). *Pemimpin dan Kepemimpinan Kita.* Dipetik April 17, 2024, dari Kementrian Keuangan Republik Indonesia:
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/7018/Pemimpin-dan-Kepemimpinan-Kita.html>
- Panjaitan, M. (2018). Peran Keterlibatan Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajemen, 4.*
- Simamora. (2012). *Akuntansi Manajemen.* Star Gate Publisher.
- Singkoh, A. F., Palandeng, I. D., Karuntu, M. M., Sam, U., & Manado, R. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Organisasi Di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 6(4), 4147.*
- Yulianthini, N. (2023). Pengaruh Orientasi Pesaing Dan Orientasi Pelanggan. *Jurnal Manajemen, 9 No.1, 95-103.*