

Edisi XVIII/November-Januari/10

Jurnal

Kebijakan **PUBLIK**

Bersinergi Meretas Ilmu Mewujudkan Cita

DIMENSI KEPERILAKUAN DARI PENGANGGARAN PARTISIPATIF [1- 5]

Oleh : Niswatin – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

BUDAYA DEMOKRASI DAN KEMERDEKAAN BERPENDAPAT [6-10]

Oleh : Hj. Trisnowaty Tuahunse – Dosen Senior FIS Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DALAM PELAYANAN RUMAH SAKIT [11-24]

Oleh : Muchtar Ahmad – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA [25- 34]

Oleh : Meyko Panigoro – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

STUDI KOMPARATIF WARIS MENURUT HUKUM ISLAM DAN HUKUM ADAT [35 - 45]

Oleh : Nur Muhamad Kasim – Dosen FIS Univ. Neg. Gorontalo

KAPITAL IN INCREASING INCOME VOLUME OF BROILER LIVESTOR AT ULAPATO A VILLAGE, TELAGA BIRU SUBDISTRICT GORONTALO REGENCY [46- 56]

Oleh : Badriyah Djula – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

PERILAKU BULLYING DITINJAU DARI PERAN KELOMPOK TEMAN SEBAYA DAN IKLIM SEKOLAH PADA SISWA SMA DI KOTA GORONTALO [57- 67]

Oleh : Irvan Usman – Dosen FIP Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS HUBUNGAN TINGKAT LIKUIDITAS DAN PROFITABILITAS PADA PT. TELKOM KANDATEL MAKASSAR [68- 75]

Oleh : Meryana F. Dunga – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

SIGHAT AMAR DALAM MEMAHAMI PRODUK HUKUM PADA EKONOMI SYARIAH [76- 80]

Oleh : Agi Bahsoan – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEMACETAN PINJAMAN BERGULIR PADA PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI KOTA GORONTALO [81- 88]

Oleh : Usman – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

IMPROVING PROCESS PERFORMANCE [89- 97]

Oleh : Srie Isnawaty Pakaya – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

MANAJEMEN PROGRAM KELUARGA BERENCANA DI KOTA GORONTALO [98- 106]

Oleh : Melan Angriani Asnawi – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

PENTINGNYA MANAJEMEN SISTEM PENYIMPANAN ARSIP [107-113]

Oleh : Melyzubaidah Mahmud – Dosen FEB Univ. Neg. Gorontalo

Diterbitkan Oleh
Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan
[PK2P] Provinsi Gorontalo



Diortbitkan oleh Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan (PK3P) Provinsi Gorontalo, dan diortbitkan sebagai media informasi dan forum untuk bersinergi dalam meretas ilmu, khususnya dalam membahas masalah ilmu-ilmu sosial berkenaan dengan berbagai kebijakan publik, pemerintahan, pembangunan. Hasil kajian dapat berupa tulisan ilmiah, ringkasan hasil penelitian, rensusi buku, gagasan orisinal yang berani mengkritisi tapi mengedepankan solusi.

Redaksi menerima sunbangan tulisan para ahli, praktisi dan penulis lainnya dalam pengembangan ilmu-ilmu sosial khususnya yang berhubungan dengan kebijakan publik, kemasyarakatan dan pembangunan. Tulisan dalam jurnal ini tidak selamanya mencerminkan pendapat editor/redaksi. Tim Editor/redaksi menyusun dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa merubah substansi dan makna tulisannya.

Dewan Editor

- Heni Nurasa (Univ. Padjadjaran Bandung)
 Muzakir (Univ. Tadulako Palu)
 Liesiyodono B.I (Univ. Terbuka Jakarta)
 Kiagus M. Sobri (Univ. Sriwijaya Palembang)
 Ansar Mada (Univ. Negeri Gorontalo)

Tim Redaktur Pelaksana

- Yulianto Kadji (Ketua)
 Asna Aneta
 Maha Anna Kadji
 Muchtar R. Ahmad
 Erman I. Rahim
 Zulacha Laisa
 Yanti Aneta

Penerbit

Pusat Kajian Kebijakan Pembangunan
 (PK3P) Provinsi Gorontalo

Alamat Redaksi

Jl. Angrek II Blok C. No.25 Penunmas Pulubala
 Kota Gorontalo Tlp 0435-825382

E-Mail: jpublik@yahoo.com & nizaky006@yahoo.co.id
 Jurnal tiga bulanan terbit empat kali setahun
 Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang

Tiada Qalam yang patut dipangatkan kecuali puji syukur Allahmudilillah, karena atas Rahmat dan Hidayahnya-Nya segenap tim redaktur kembali merbitkan Jurnal Kebijakan Publik untuk Edisi XV Tahun V Bulan Oktober-Desember 2009, dengan tetap mengukuhkan Motto akademiknya: *"Berenergi, Mendatar Ilmu, Mewujudkan Cita"*.

Edisi kali ini Tim Redaktur menurunkan berbagai kajian para pemerhati/analisis masalah kebijakan publik, kemasyarakatan, pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan yang diangkat oleh Niswatin Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo, dengan topik kajiannya Dimensi keperwakilan dari penganggaran partisipatif, selanjutnya kajian yang ditulis oleh Dosen Universitas Negeri Gorontalo, masing-masing: Hj. Trisnowaty Tuahunse dengan judul Budaya demokrasi dank kemerdekaan berpendapat, Muchtar Ahmad dengan ulasannya tentang Analisis TQM dalam pelayanan Rumah Sakit, selanjutnya Meyko Panigoro mengatgkat topik kajiannya tentang Kepemimpinan dank motivasi kerja. Nur Muhamad Kasim menurunkan tulisannya tentang studi komparatif wars menurut hukum islam dan hukum adat. Selanjutnya Badriyah Djula dengan kajiannya tentang capital in increasing income volume of broiler livestock ulapato village Telaga Biru subdistric gorontalo regency, Irvan Usman dengan tulisannya perilaku Bullying di tngau dari peran kelompok teman sebaya dank iklim sekolah pada siswa SMA di Kota Gorontalo, Marryana F. Dungega mengkaji tentang analisis hubungan tingkat likuiditas dank profitabilitas pada PT. Telkom Kandıatel Makassar. Disamping itu Agil Bahsoan, mengkaji tentang Sighat amat dalam memahami produk hukum pada ekonomi syariah, selanjutnya Usman, mengulas tentang Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kemacetan pinjaman bergulir pada program PNPB di Kota Gorontalo. Selanjutnya Sre Isnawaty Pakaya, Mengkaji tentang Improving process performance, selanjutnya Melan A. Asnawi, Mengulas tentang Manajemen Program KB di Kota Gorontalo dan terakhir Melizubandah Mahmud mengkaji tentang Pentingnya manajemen system penyimpanan arsip.

Tim Redaktur berharap kiranya edisi yang ditawarkan kali ini tetap bermanfaat dalam menambah khasanah keilmuan dan kemasyarakatan. Amien.

Wassalam,

Tim Editor



Peta Gorontalo

Abstrak

Pencapaian tujuan suatu organisasi membutuhkan peran semua anggota yang ada dalam organisasi karena tujuan organisasi merupakan alat untuk menyatakan semua unsur yang ada dalam organisasi. Tujuan organisasi agar mudah tercapai maka diperlukan suatu pedoman dalam bentuk kuantitatif dan dapat diukur, pedoman tersebut adalah anggaran. Untuk mencapai tujuan tersebut, anggaran sebaiknya disusun dengan melibatkan orang-orang yang berkompeten (anggaran partisipatif), dengan pendekatan tersebut dapat meningkatkan kinerja manajerial dan menghindari adanya perilaku disfungsi yang akan merugikan organisasi. Berdasarkan review literatur yang dilakukan oleh Penulis, ditemukan bahwa anggaran partisipatif mempengaruhi peningkatan kinerja manajerial dan mengurangi kesenjangan anggaran dengan tetap mempertahankan faktor-faktor yang memediannya yaitu aspek keperilakuan (pendekatan kompetensi) seperti: motivasi, *job relevant information*, komitmen pada tujuan, keahlian, struktur dan kultur organisasi, dan kedisiplinan lingkungan. Artinya bahwa untuk mencapai tujuan dari anggaran partisipatif tentunya perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang menunjang peningkatan kinerja manajerial lainnya.

Kata Kunci: *Anggaran Partisipatif, Aspek Keperilakuan, dan Kinerja Manajerial*

PENDAHULUAN

Gagasan untuk melibatkan partisipan (anggota dalam organisasi) merupakan ide dasar dalam memahami hubungan antara manusia adalah keyakinan bahwa partisipasi berpotensi besar mengatasi masalah dalam organisasi. Peningkatan produktivitas timbul adanya kebebasan berkreasi pada tiap individu, yang kemudian peran pimpinan adalah menciptakan suatu iklim yang memungkinkan para anggota organisasi menciptakan iklim yang memungkinkan para anggota organisasi berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan (Sahmudin *et al.*, 2001). Pada akhirnya, para individu yang berpartisipasi mengklarifikasi tanggung jawab yang diberikan pada mereka, sehingga moral menjadi tinggi dan motivasi bertambah.

Bergesernya sistem manajerial tradisional ke era *new public management* yang berfokus pada perbaikan kinerja organisasi mengakibatkan dibutuhkan perubahan manajerial, yaitu manajer diarahkan untuk lebih berpartisipasi dalam pembuatan keputusan terutama bagi manajer level menengah dan bawah. Salah satu contohnya adalah partisipasi dalam penyusunan anggaran (anggaran partisipatif).

Hal lain yang penting untuk dipahami tentang penganggaran partisipatif adalah bahwa partisipasi dalam proses pembuatan anggaran dikatakan oleh banyak pihak sebagai obat untuk memenuhi kebutuhan marabat dan aktualisasi diri dari anggota organisasi. Dengan kata lain, pekerja dan manajer level bawah dan menengah dalam keputusan yang menghasilkan penentuan tujuan operasional dan tanaman kinerja. Ini digunakan baik sebagai mekanisme untuk memberlakukan manajer level menengah dan bawah tentang apa yang

ANALISIS MANAJEMEN MUTU TERPADU (TQM) DALAM PELAYANAN RUMAH SAKIT

Oleh; Muchtar Ahmad

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Gorontalo

Abstrak

Dalam rangka meningkatkan mutu layanan Rumah Sakit umum, pihak pengelola seharusnya berupaya melakukan dan mensinergikan manajemen mutu terpadu rumah Sakit berdasarkan ketersediaan fasilitas dan peralatan medis yang didukung oleh tenaga medis yang cukup handal dalam bidangnya. Langkah yang ditempuh oleh pihak rumah sakit antara lain bekerja sama dengan pemerintah, membuka peluang bagi hubungan kemitraan bagi investor asing untuk mengembangkan Rumah sakit ini menjadi lebih baik dimasa datang.

Kata Kunci; Analisis, TQM dan Pelayanan

PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan pemerataan ekonomi yang semakin baik dan modern akan meningkatkan kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau sesuai dengan kemampuan masyarakat. Hal ini sejalan dengan meningkatnya kemampuan masyarakat dalam membayar biaya pemeliharaan kesehatan. Dalam UU Nomor 23 tahun 1992 tentang kesehatan dikemukakan bahwa pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat secara optimal. Langkah-langkah yang diambil untuk mewujudkan tujuan pemerataan kesehatan itu antara lain adalah pengembangan puskesmas, peningkatan peran serta masyarakat, dan pengembangan system rujukan. Puskesmas dijadikan ujung tombak untuk pemeratakan pelayanan kesehatan dasar sampai ke desa-desa dan Umum terpencil. Peran serta masyarakat terwujud dalam bentuk berdirinya posyandu di seluruh tanah air.

Rumah sakit dijadikan tumpuan system rujukan medis, khususnya dalam masalah penyembuhan dan pemulihan kesehatan perorangan. Untuk memacu pemerataan pembangunan sarana dan fasilitas pelayanan kesehatan, pemerintah membuka kesempatan bagi pihak swasta untuk dapat turut berpartisipasi dalam memberikan pelayanan kesehatan sesuai kebutuhan dan permintaan masyarakat.

Pelayanan kesehatan masih tetap hak warga Negara. (UU No.23/1992). Namun hak disini bukan berarti didapatkan secara cuma-cuma, tetapi dapat diartikan bahwa pelayanan kesehatan yang tersedia, mudah dijangkau, bermutu baik, dan dengan harga yang terbayar oleh semua lapisan masyarakat. Pengelolaan sarana kesehatan seperti rumah sakit diruntut untuk dikelola dengan manajemen modern dan bersifat sosio-ekonomi. Sebuah rumah sakit harus selalu tanggap akan perubahan-perubahan yang terjadi cukup cepat dan kemudian segera mengantisipasinya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dengan selalu mengacu pada kepuasan konsumen (*Customer satisfaction*). Tuntutan masyarakat saat ini adalah pelayanan kesehatan yang mudah, cepat dan nyaman, yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan dalam hasil perawatan sesuai dengan penyakit yang dideritanya. Oleh karena itu rumah sakit sebagai suatu organisasi yang bergerak dibidang layanan kesehatan public makin dituntut untuk memberikan layanan kesehatan yang lebih baik.

Rumah sakit dengan kualitas yang baik akan sangat tergantung pada sumber daya yang ada dirumah sakit seperti kualitas pelayanan dokter, perawat, staf, dan karyawan serta fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia. Rumah sakit yang berkualitas hendaknya dapat

mengetahui apa yang diharapkan pasien-pasiennya karena pasien memiliki hak untuk menilai kualitas pelayanan yang diterimanya. Pada beberapa rumah sakit masih terdapat perbedaan antara apa yang diharapkan pasien dengan kenyataan yang dirasakan pasien terhadap kualitas pelayanan rumah sakit tersebut. Hal itu dapat kita lihat dari beberapa keluhan antara lain yang disampaikan salah satu pasien di Rumah sakit umum, seorang pasien poli mata dibentak-bentak oleh pegawainya ketika bertanya mungkin terdapat kekeliruan hasil pemeriksaan mata pada dua minggu sebelumnya. Selain itu masalah keamanan lingkungan rumah sakit perlu juga diperhatikan. Sehingga dengan adanya perbedaan harapan pelayanan dan kenyataan yang diperoleh tersebut akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pasien.

Memperhatikan kondisi rumah Sakit Umum selama kurun waktu 5 tahun anggaran sangatlah menarik mengetahui sistem kerja dalam mendapatkan data informasi kesehatan dari masyarakat sehingga tidak kualitas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit yang bersangkutan. Pengukuran haruslah bersifat berkelanjutan di dalam upaya menciptakan perbaikan maupun peningkatan pelayanan.

Salah satu faktor penyebab keterbatasan sumber daya manusia khususnya medis tersebut adalah implikasi dari lemahnya manajemen mutu terpadu. Permasalahan kurang terampilnya pegawai dalam mengelola pelayanan rumah sakit, masih terdapat pasien yang merasa kurang nyaman dalam pelayanannya. Dan hal ini berkaitan dengan masih lemahnya penerapan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu yang belum optimal.

Fenomena belum optimalnya penerapan TQM, merupakan tantangan berat bagi pimpinan rumah sakit dan karyawan di Rumah sakit Umum. Hasil pengamatan lapangan sementara dari peneliti menunjukkan bahwa pasien masih sering mengeluhkan kesigapan tenaga medis dalam menangani keluhan masyarakat, tenaga medis sering memunda tindakan medis dalam waktu lama, masih kurangnya fasilitas layanan, serta masih terlatasnya tenaga medis terutama dokter Spesialis. Sehingga antara harapan dan kenyataan yang dirasakan oleh konsumen atau pasien Rumah Sakit Umum masih perlu menerapkan Manajemen Mutu Terpadu atau (TQM) dalam rangka meningkatkan jaminan kualitas kesehatan masyarakat. Kebijakan bidang manajemen bisnis mengacu pada prospek tersebut, yaitu peningkatan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan yang diotonomi Umum dalam semua jenjang dan unit kerja guna menjamin akuntabilitas dan kelancaran strategi bersaing rumah sakit. Kebijakan ini antara lain diwujudkan dalam program penerapan TQM secara efisien dan efektif.

PEMBAHASAN

1.1 Konsep Total Quality Management (TQM)

1.1.1 Pengertian

Definisi TQM ada bermacam-macam. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pavitra, 1993). Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkai kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992).

Menurut Ariani (1999:25) Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu di mana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa datang.

Menurut Tjiptono & Diana (2004) TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sementara itu menurut Putungan (2001), TQM adalah salah satu pola manajemen organisasi yang berisi seperangkat prosedur yang dapat digunakan oleh setiap orang dalam upaya memperbaiki kinerja secara terus menerus.

Total Quality Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total merupakan sebuah konsep yang meliputi usaha meningkatkan mutu secara terus menerus pada semua tingkatan manajemen dan seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi (Haranto, 2005).

Hanafiah dkk (1994) mendefinisikan Pengelolaan Mutu Total adalah suatu pendekatan yang sistematis, praktis dan strategis dalam menyelenggarakan suatu organisasi, yang mengutamakan kepentingan pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengedukasi mutu. Sedang yang dimaksud dengan Pengelolaan Mutu Total pendidikan tinggi adalah cara mengelola lembaga pendidikan berdasarkan filosofi bahwa meningkatkan mutu harus diadakan dan dilakukan oleh semua unsur lembaga sejak dini secara terpadu, berkesinambungan sehingga pendidikan sebagai jasa yang berupa proses pembudayaan sesuai dengan dan bahkan melebihi kebutuhan para pelanggan baik masa kini maupun yang akan datang.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM (Tjiptono & Diana, 2004).

Konsep mutu terpadu (Total Quality Management) saat ini banyak diterapkan dan dikenal banyak orang. Filosofi mendasarkan kepentingan pelanggan saat ini sudah mulai akrab dikalangan pelaku bisnis. Menurut Russel dan Taylor (dalam Fitriani 2008: 22-23) manajemen mutu terpadu merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan secara terus menerus untuk mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan.

Dari bahasan terdahulu tentang pengertian TQM, penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu dalam penelitian ini adalah: "seperangkat prinsip dan cara-cara mengelola mutu organisasi yang bersifat terpadu yang meliputi kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta dan perbaikan berkesinambungan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan pada pengguna jasa organisasi".

1.1.2 Pengertian Kualitas

Vincent Gasperz (2000:4) membagi pengertian kualitas atas pengertian konvensional dan pengertian strategik. Pengertian konvensional dari kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti, *performance* (performansi), *reliability* (keandalan), *ease of use* (mudah dalam penggunaan), *aesthetics* (estetika), dan sebagainya.

Sedangkan pengertian kualitas yang strategik menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*)

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pokok-pokok sebagai berikut:

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

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

David dan Stanley (2000:50) memberikan pengertian terhadap kualitas sebagai berikut: lebih menekankan bahwa kualitas bukan hanya penekanan pada aspek hasil akhir, yaitu produk atau jasa, tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas proses dan kualitas lingkungan, sebab sangat mustahil menghasilkan produk yang berkualitas tanpa melalui manusia dan proses yang berkualitas.

Rao et.al. (Kalhar 2006) mengutip definisi kualitas dari beberapa pakar, dengan masing-masing pendekatan, yang terdiri atas:

1. Pendekatan transendental (*Transcendent Approach*),
Dalam pendekatan ini, Barbara Tuchman's (1980) menyatakan kualitas dalam pendekatan ini adalah sesuatu yang dapat dirasakan, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasikan maupun diukur. Perspektif ini umumnya diterapkan dalam karya seni seperti musik, seni tari, seni rupa. Dalam tataran produk dan jasa pelayanan, perusahaan dapat mempromosikan dengan menggunakan pernyataan-pernyataan seperti kelembutan dan kelulusan kulit (produk sabun mandi). Definisi seperti ini sangat sulit untuk dijadikan sebagai dasar perencanaan dalam manajemen kualitas.

2. Pendekatan Produk (*The Product-based Approach*)
Kualitas dalam pendekatan ini adalah suatu karakteristik atau atribut yang dapat diukur. Perbedaan kualitas mencerminkan adanya perbedaan atribut yang dimiliki produk secara objektif, tetapi pendekatan ini tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera dan preferensi individual.

3. *User-based Approach*
Kualitas dalam pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang atau cocok dengan seseorang (*fitness for used*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Pandangan yang subjektif ini mengakibatkan konsumen yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah kepuasan maksimum yang dapat dirasakan.

4. *Manufacturing-based approach*
Kualitas dalam pendekatan ini adalah bersifat *supply-based* atau dari sudut pandang produsen yang mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang sesuai dengan persyaratan/spekifikasi (*conformance quality*) dan prosedur. Pendekatan ini berfokus pada kesesuaian spesifikasi yang ditetapkan perusahaan secara internal. Oleh karena itu yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan oleh perusahaan, dan bukan konsumen yang menggunakannya.

5. *Value-based Approach*
Kualitas dalam pendekatan ini adalah memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Oleh karena itu kualitas dalam pandangan ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat beli.

Definisi terhadap kualitas yang telah dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas dapat berbeda makna bagi setiap orang, karena kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya.

1.1.3 *Pengertian Kepuasan Pelanggan*
Perusahaan yang berfokus pada pelanggan bersifat *outward-looking* dan kepuasan pelanggan merupakan prioritas strategi bagi organisasi maupun perusahaan. Ada tiga faktor utama keberhasilan dalam membentuk fokus pada kepuasan pelanggan, adalah:

1. Menyadari bahwa karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan.
2. Mempertahankan karyawan untuk berinteraksi secara langsung dengan pelanggan.
3. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan (Zulian Yanit, 2002:83).

Kesadaran semua karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan harus diimplementasikan dengan tindakan nyata bahwa semua karyawan juga merupakan pelayanan, api bukan berarti bahwa jika karyawan sudah memiliki kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan dapat menghilangkan munculnya kekecewaan (*complain*). Banyak perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan mengalami keberhasilan dalam mengembangkan perusahaannya dan menjadikan fokus kepada kepuasan pelanggan sebagai dasar utama dalam kenaikan kompensasi dan promosi karyawan.

Goetsch dan Davis (dalam Kalhar 2006:42-46) menyatakan beberapa keunggulan yang diperoleh perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, diantaranya:

1. *The customer must be the organization's top priority. The organization's survival depends on the customer.*
2. *Reliable customers are the most important customers. A reliable customer is one who buys repeatedly from the same organization. Customers who are satisfied with the quality of their purchases from an organization become reliable customers. Therefore, customer satisfaction is essential.*
3. *Customer satisfaction is ensured by high-quality products, it must be renewed with every new purchase.*

Pernyataan tersebut di atas menggariskan agar perusahaan dapat menjadikan konsumen sebagai prioritas utama dengan cara memberikan jaminan kualitas produk yang tinggi, untuk mendapatkan pelanggan yang nyata dan loyal, yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.

Konsep TQM terhadap kepuasan pelanggan pada hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian pelanggan terhadap perusahaan.

Konsep keterkaitan kepuasan pelanggan dengan kenaikan kompensasi dan promosi bertujuan memberikan kepuasan kepada karyawan sebagai pelanggan internal. Hal ini berangkat dari kenyataan bahwa sulit untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan eksternal, jika pada saat yang bersamaan para karyawan merasa tidak puas atas apa yang mereka terima dari perusahaan, demikian pula sebaliknya, tidak ada artinya bagi perusahaan yang mampu memuaskan karyawan sebagai pelanggan internal jika mereka gagal dalam memuaskan pelanggannya.

Richard C. Whitey dalam bukunya "*The Driven Company*", yang dikutip oleh Goetsch and Davis (2000:189) mengemukakan bahwa perusahaan yang akan berhasil dalam membentuk fokus kepada kepuasan pelanggan memiliki 7 (tujuh) karakteristik sebagai berikut:

1. *Vision, Commitment, and climate*

Visi merupakan arah kemana perusahaan harus menuju untuk mewujudkan visi tersebut semua level manajemen harus memiliki komitmen dan ketulusan yang besar terhadap tercapainya kepuasan pelanggan. Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk menjadikan fokus kepada pelanggan sebagai dasar utama promosi dan kenaikan kompensasi.

2. *Alignment with customers*

Perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan selalu menyesuaikan manajinya dengan pelanggan. Perusahaan menyadari bahwa menyesuaikan manajemen dengan pelanggan merupakan kunci sukses. Oleh karena itu, perlu menerima masukan dan pelanggan dalam mengembangkan produk, memberikan kepuasan kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan dan memahami atribut produk yang disukai oleh pelanggan, hal tersebut merupakan tindakan nyata dalam mewujudkan sejajarnya manajemen dengan pelanggan.

3. *Willingness to find and eliminate customers problems*

Mengidentifikasi masalah pelanggan dan keinginan mengatasi masalah pelanggan merupakan usaha untuk mewujudkan fokus kepada kepuasan pelanggan. Untuk mengidentifikasi masalah pelanggan, perusahaan harus selalu memantau keluhan pelanggan, selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan dan selalu perbaikan proses dan prosedur selalu berusaha untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

4. *Use of customer information*

Memastikan informasi dari pelanggan dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada semua level manajemen untuk bertemu dengan pelanggan eksternal, sehingga manajemen dan karyawan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Informasi dari pelanggan digunakan untuk menciptakan harapan yang realistis kepada para pelanggan.

5. *Reaching out to customers*

Memunggu umpan balik dan informasi dari pelanggan secara pasif tidaklah cukup. Perusahaan harus selalu aktif melakukan pendekatan dengan pelanggan, sehingga pelanggan mudah untuk menyampaikan keluhan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Informasi dini yang diterima dari pelanggan memungkinkan perusahaan secara cepat untuk merespon keluhan pelanggan dan berusaha untuk mengatasi secara cepat pula.

6. *Competence, capability, and empowerment of people*

Kemampuan dan kesianggapan dalam rangka memastikan kebutuhan pelanggan harus ditunjukkan oleh setiap karyawan, untuk itu karyawan harus diberikan sumberdaya dukungan dan kebebasan bertindak untuk melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memastikan kebutuhan pelanggan.

7. *Continuous improvement of products and processes*

Penyempurnaan produk dan proses dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan dan informasi yang diterima dari pelanggan, untuk itu konsep *Plan-Do-Check-Action (P-D-C-A)* dapat diterapkan dalam usaha perbaikan secara terus menerus tanpa berhenti dan dijalankan di seluruh bagian organisasi.

Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka perguruan tinggi dapat menyadari dan mengaharagai makna kualitas. Semua usaha dalam manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu

terciptanya kepuasan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan.

Menurut Tjiptono & Diana (2004) pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi TQM, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan.

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

Sementara itu, pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi usaha. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan itu dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik. Beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut (Kotler, 1994 dalam Tjiptono & Diana, 2004):

- a. Sistem keluhan dan saran, yaitu perguruan tinggi memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, *customer hot lines*, dan lain-lain. Informasi-informasi ini dapat memberikan ide-ide cemerlang bagi usaha dan memungkinkannya untuk beraksi secara tanggap dan cepat untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.
- b. Survei kepuasan pelanggan baik melalui pos, telepon maupun wawancara langsung. Melalui survei, perguruan tinggi akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda (*signal*) positif bahwa usaha menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

Dalam pendekatan TQM, kebutuhan pelanggan diidentifikasi dengan jelas sebagai bagian dari pengembangan produk jasa usaha. Tujuan perguruan tinggi yang menggunakan pendekatan ini adalah untuk melampaui harapan pelanggan, bukan sekedar memenuhinya. Untuk itu perlu dikumpulkan informasi yang akurat mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan atas produk atau jasa pendidikan yang dihasilkan perguruan tinggi. Dengan demikian usaha dapat memahami dengan baik perilaku konsumen pada pasar sasarnya, sehingga perguruan tinggi yang bersangkutan dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan dan menggunakan satu pendekatan yang terdiri atas enam langkah (Tjiptono & Diana, 2004) yaitu: 1) mengperkirakan hasil, 2) mengembangkan rencana untuk mengumpulkan informasi, 3) mengumpulkan informasi, 4) menganalisis hasil, 5) memeriksa kesesuaian (validitas) kesimpulan, 6) mengambil tindakan.

Kunci utama untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan internal adalah komunikasi secara terus-menerus antar para pengelola perguruan tinggi yang saling terkait dan tergantung satu sama lain sebagai individu, dan antar usaha bisnis sama yang saling tergantung sebagai suatu unit. Dalam komunikasi tersebut setiap pihak menyampaikan kebutuhannya kepada pihak lain, sehingga terjadi saling pengertian dan kerja sama.

Untuk mendorong dan memudahkan komunikasi tersebut dapat digunakan mekanisme gugus mutu (*quality circles*), *self-managed team*, tim antar unit, dan tim perbaikan. Mekanisme ini selain dapat memindahkan komunikasi diantara pelanggan. Selain itu dapat dilakukan dengan cara pembicaraan santai saat rehat kopi, pelatihan keterampilan komunikasi, dan lain-lain.

Komunikasi secara berkesinambungan dengan pelanggan eksternal juga sangat penting dalam pasar kompetitif. Strategi yang tepat dalam rangka pembentukan fokus pada pelanggan adalah dengan jalan membentuk mekanisme yang efektif untuk memindahkan komunikasi dan kemudian melaksanakannya. Melalui komunikasi usaha dapat memantau setiap perkembangan dan perubahan yang terjadi.

Komunikasi yang baik dengan pelanggan harus mencakup pelanggan internal dan eksternal. Apa yang diterapkan dalam berkomunikasi dengan pihak luar juga dapat digunakan dalam berkomunikasi dengan pihak internal organisasi. Komunikasi dengan para pimpinan, karyawan, tidak cukup hanya dengan menyampaikan informasi seperti spesifikasi, standar, prosedur, dan metode kerja. Disamping itu ada dua hal lain yang penting dalam komunikasi. Pertama, perlu menyediakan sarana bagi para pengelola perguruan tinggi untuk menyampaikan pandangan dan idenya. Kedua, perlu menjelaskan kepada para pengelola perguruan tinggi mengenai tindakan-tindakan manajemen yang menurut mereka bertawanan dengan kualitas.

Dari pemikiran Whitley (dalam Goetsch dan Davis, 1994) tentang karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses membentuk fokus pada pelanggan, maka perguruan tinggi dapat dikatakan fokus kepada pelanggan apabila memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Visi, komitmen dan suasana
Manajemen menunjukkan baik dengan kata-kata maupun dalam tindakan bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi. Organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen ini adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.
- b. Penajaran dengan pelanggan
Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan
Usaha yang bersifat *customer driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam hal:
 - 1) Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis.
 - 2) Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan.
 - 3) Perguruan tinggi berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses-prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan
- d. Memanfaatkan informasi dari pelanggan
Usaha yang bersifat *customer driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampulkannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal:

- 1) Semua pengelola dalam perguruan tinggi memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas.
- 2) Pengelola pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan.
- 3) Pengelola mengetahui siapa yang menjadi "pelanggan sesungguhnya".
- 4) Usaha memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada para pelanggan. Prinsip dasarnya adalah "Janjikan apa yang bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan".
- 5) Pengelola dan pimpinan usaha memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

c. Mendekati para pelanggan

Dalam pendekatan TOM, tidaklah cukup bila suatu usaha hanya pasif menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Pasar global yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut:

- 1) Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan aktifitas.
- 2) Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan.
- 3) Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon, atau datang langsung.

f. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan pengelola

Para pengelola usaha dipraktikkan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan perancangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berarti setiap fungsionaris, dosen, tenaga administrasi, tenaga teknis/laboran memahami betul-betul jasa pendidikan yang mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan jasa tersebut. Ini juga berarti pengelola perguruan tinggi diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

g. Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus

Usaha yang bersifat *customer driven* melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus menerus memperbaiki produk pendidikan dan proses pendidikan yang menghasilkan produk pendidikan tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal:

- 1) Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.
- 2) Praktik-praktik pengelolaan perguruan tinggi terbaik dipelajari dan dilaksanakan melalui *benchmarking* (patok duga).
- 3) Waktu siklus dan pengembangan secara terus menerus dikurangi.
- 4) Setiap masalah diatasi dengan segera.
- 5) Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Menurut Tjiptono & Diana (2004) kelujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap perguruan tinggi perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan dapat ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi. Usaha perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk.

1.2 Prinsip-Prinsip Total Quality Manajemen

Pada era informasi, setiap organisasi harus menghadapi *corporate olympics* yang semakin kompleks karena untuk kelangsungan hidup dan perkembangannya, organisasi harus memiliki keunggulan daya saing.

Dalam persaingan semakin tajam dan sangat kompetitif diantara pengelola jasa pendidikan, mutu adalah agenda utama. Peningkatan mutu merupakan tuntutan dan paradigma baru manajemen organisasi. Untuk meraih predikat sehat yang bermutu dan berkualitas tinggi harus menjadi tugas setiap lembaga penyelenggara kesehatan termasuk Rumah Sakit Umum. Upaya peningkatannya terus menerus dilakukan, salah satunya dilakukan dengan pengelolan sistem layanan rumah sakit secara menyeluruh dan berorientasi pada mutu dan cepat tindakan. Pendekatan ini dikenal dengan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu pada rumah sakit yang memuti-keunggulan pelayanan kesehatan seperti kecepatan, daya tanggap, kelancaran, penanganan tindakan dan kompetensi dokter dan suster.

TQM sebagai suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunel (dalam Christopher, 1993), ada empat prinsip utama dalam TQM.

Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

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

2. Respek Terhadap Setiap Orang

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

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Pelayanan kesehatan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan hal ini. Pertama, prioritasasi (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam perusahaan dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Sementara itu Russel dan Taylor (dalam Fitriani, 2008: 23) mengemukakan prinsip TQM antara lain:

1. *Customer-oriented* (fokus pada konsumen)

Leadership (Kepemimpinan)

Strategy planning (perencanaan strategi)

Employee responsibility (keterlibatan semua orang)

Continuous improvement (perbaikan terus menerus)

Cooperation (Kerjasama)

Statistical methods (penggunaan metode-metode statistik)

Training and education (pendidikan dan latihan)

Komponen dalam TQM memiliki sepuluh unsur utama (Coetsch dan Davis, 1994)

yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

Fokus pada pelanggan

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

Obsesi terhadap Kualitas

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

Pendekatan ilmiah

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

Komitmen Jangka Panjang

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

Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Sementara itu dalam organisasi perusahaan yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemiripan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar sivitas akademik maupun dengan lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

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

Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan latihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang

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

8. Kebebasan yang Terkendali

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

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

9. Kesatuan Tujuan

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

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

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

1.3 Penerapan Manajemen Mutu Terpadu

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

1. Tanamkan satu falsafah kualitas;

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

2. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu;

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

Adakan perubahan terhadap sistem yang lebih kondusif

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

Didik, larib dan berdayakan (*empower*) seluruh karyawan.

Setelah tahap pembenahan sistem dan prosedur dalam organisasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pelatihan tentang kualitas total kepada seluruh anggota organisasi, termasuk para manajer. Dalam pemberdayaan ini seluruh karyawan diberi kepercayaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisasikan diri ke dalam *self-managing teams* guna pertabakan proses dalam mencapai mutu produk atau jasa.

SIMPULAN

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dalam rangka meningkatkan mutu layanan Rumah Sakit umum, pihak pengelola seharusnya berupaya melakukan dan mensinergikan manajemen mutu terpadu rumah sakit berdasarkan ketersediaan fasilitas dan peralatan medis yang didukung oleh tenaga medis yang cukup handal dalam bidangnya. Langkah yang dicupuh oleh pihak rumah sakit antara lain bekerja sama dengan pemerintah, membuka peluang bagi hubungan kemitraan bagi investor asing untuk mengembangkan Rumah sakit ini menjadi lebih baik dimasa datang.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu antara kurangnya fasilitas medis, kurangnya tenaga medis spesialisasi penyakit, kurangnya dana pemerintah, dan masih terbatasnya peralatan yang mendukung peningkatan pelayanan medis.

DAFTAR PUSTAKA

Adriana, Asnrl (2000), *Mutu Pelayanan Kesehatan*. PT. Gramedia, Jakarta.

Gordon, B. Davis, (1999), *Sistem Informasi Manajemen* : Struktur dan Pengembangannya. PT. Gramedia.

Handio, 2002. *Manajemen Hubungan Pelanggan*: Erlangga, Jakarta

La-Mijan, dan Susanto Azhar (1995), *Sistem Informasi Akuntansi 1 : Pendekatan Manual*, Praktika Penyusunan Metode dan Prosedur, Edisi 9, Lembaga Informatika Akuntansi, Bandung.

Massie, Anwar (1987), *Sistem Organisasi*, Erlangga, Jakarta.

Muhammad Fakhri Husen, dan Amin Wibowo (2002), *Sistem Informasi Manajemen*, Edisi Revisi, Yunit Peneliti dan Percetakan AMP YKPN.

Mc. Leod, Raymond (1996), *Sistem Informasi Manajemen*, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

Nazir, 2003. *Metode Penelitian*, Chalia Indonesia, Jakarta

Schiffman, Leon dan Kanuk Leslie, Lazar. 2007, *Perilaku Konsumen*, edisi Bahasa Indonesia, PT. Indeks.

Sekaran, Uma, 2003, *Metode Penelitian Bisnis*, Second edition, John Wiley & Sons, Inc, NewYork.

Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan ketujuh, Bandung CV. Alfabeta

- 2007, Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Alfabeta. Bandung
- Susanto, Azhar (2004), **Sistem Informasi Manajemen : Konsep dan Pengembangan**
Edisi tiga, Lingga Jaya, Bandung.
- Scott, George M., (1999), **Perinsip – Perinsip Sistem Informasi Manajemen**, P
Grafindo Persada.
- Trimo, Socjono, (1987), **Dari Dokumen Ke Sistem Informasi Manajemen**, R
Karya, Bandung.
- Umi Muawanah, (2000), **Efektivitas Pengembangan Sistem Informasi : Model In
Keterlibatan Pemakai Sistem**, Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 1
hal. 149 – 163.
- Tracendi, (1988), **Efektivitas Pelayanan Kesehatan Masyarakat Miskin**,
Kesehatan Vol. 1, No.2, hal. 119 – 123.

ISSN 0275-8014



9 770218