

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Pendahuluan

Rumah sakit adalah fasilitas kesehatan yang menyediakan pelayanan medis dan perawatan bagi pasien yang mengalami berbagai jenis kondisi kesehatan, mulai dari penyakit ringan sampai kasus yang lebih serius. Tujuan utama rumah sakit adalah untuk dapat mendiagnosis, merawat, dan menyembuhkan penyakit atau gangguan kesehatan pada pasien.

Kualitas pelayanan kesehatan memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan pasien dan meningkatkan kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Pelayanan kesehatan yang berkualitas memberikan perawatan yang optimal dan efektif kepada pasien (Edura Wan Rashid et al., 2009). Dari perspektif sistem kesehatan, pelayanan kesehatan berkualitas dapat mengurangi biaya jangka panjang dengan mencegah komplikasi yang dapat dihindari, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan efisiensi operasional (Zehir et al., 2023).

Menurut Nguyen et al. (2021), penerapan Total Quality Management (TQM) dalam rumah sakit harus dilakukan secara menyeluruh melalui penguatan kepemimpinan manajemen puncak, keterlibatan karyawan, budaya perbaikan berkelanjutan, fokus pada pasien, dan pengelolaan proses yang sistematis. Manajemen mutu tidak sekadar mengatur prosedur teknis, melainkan membangun budaya organisasi yang mendorong seluruh pegawai aktif berpartisipasi dalam peningkatan layanan.

Dengan integrasi praktik TQM ke dalam seluruh aspek pelayanan medis dan administrasi, rumah sakit dapat meningkatkan efisiensi operasional, menurunkan tingkat kesalahan layanan, mempercepat proses, meningkatkan kepuasan pasien, serta mendorong pertumbuhan kinerja operational, Nguyen et al. (2021).

Selain itu, Yousaf & Altaf (2021) menegaskan bahwa penerapan praktik Total Quality Management (TQM) secara efektif bukan hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat proses manajemen pengetahuan dalam organisasi layanan. Dalam konteks rumah sakit, penerapan TQM mampu mendorong pertukaran pengetahuan, pembelajaran organisasi, serta penyebaran informasi mutu yang akurat di seluruh level organisasi. Integrasi TQM dengan proses manajemen pengetahuan berperan penting dalam pengambilan keputusan mutu berbasis data serta mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan yang sangat dibutuhkan di lingkungan pelayanan kesehatan (Yousaf & Altaf, 2021).

Alzoubi & Ahmed (2020) menegaskan bahwa keberhasilan TQM sangat dipengaruhi oleh kemampuannya menciptakan inovasi pelayanan melalui keterlibatan karyawan dan pengelolaan proses yang sistematis. Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks rumah sakit yang menghadapi tantangan peningkatan mutu layanan dan kepuasan pasien secara berkelanjutan. Pasien yang merasa puas dengan pelayanan kesehatan cenderung patuh terhadap perawatan mereka.

Aksesibilitas yang lebih baik terhadap layanan kesehatan termasuk ketersediaan fasilitas kesehatan, pelayanan darurat yang efisien, dan pendekatan yang inklusif untuk memastikan bahwa semua lapisan masyarakat dapat mengakses perawatan yang diperlukan. Kepercayaan masyarakat terhadap sistem kesehatan

secara keseluruhan penting untuk mengatasi ketidakpastian dan kekhawatiran yang mungkin dirasakan oleh masyarakat terhadap pelayanan kesehatan (Nilsson et al., 2001).

Abbeh et al. (2019) menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan manajemen strategis yang menyeluruh, yang berfokus pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan di seluruh proses organisasi melalui keterlibatan seluruh karyawan, komitmen manajemen puncak, dan penguatan budaya organisasi berbasis mutu. Mereka menegaskan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat bergantung pada seberapa konsisten manajemen dalam mendorong budaya mutu, keterbukaan terhadap inovasi, dan pemberdayaan karyawan untuk terlibat aktif dalam proses perbaikan. Dalam konteks organisasi pelayanan, seperti rumah sakit, penerapan TQM memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, pengurangan kesalahan layanan, serta penguatan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Abbeh et al., 2019).

Durairatnam et al. (2020) menekankan bahwa keberhasilan Total Quality Management (TQM) sangat dipengaruhi oleh peran faktor manusia, yaitu keterlibatan karyawan, motivasi intrinsik, dukungan manajemen puncak, kerja tim, dan pelatihan yang berkelanjutan. Mereka menjelaskan bahwa TQM bukan hanya sekedar penerapan prosedur standar, tetapi memerlukan keterlibatan emosional dan partisipasi aktif dari seluruh karyawan untuk mendorong budaya mutu yang berkelanjutan. Faktor-faktor manusia ini menjadi kunci utama dalam meningkatkan motivasi internal karyawan, yang pada akhirnya berdampak signifikan pada

peningkatan kinerja kualitas organisasi secara keseluruhan, termasuk di sektor pelayanan seperti rumah sakit yang sangat mengandalkan kualitas layanan dan keterlibatan SDM.

Melibatkan manajemen sumber daya yang efisien dan bijak mencakup optimalisasi proses operasional, penggunaan teknologi yang tepat, dan alokasi sumber daya yang rasional untuk memberikan pelayanan yang optimal dan berkualitas, sehingga dapat meningkatkan indeks kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Hal ini berdampak positif pada tingkat harapan hidup, kualitas hidup, dan produktivitas masyarakat (Sureshchandar G. S. et al., 2001).

Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam rumah sakit dimulai dengan penetapan visi dan tujuan yang menitikberatkan pada pelayanan kesehatan berkualitas, keamanan pasien, dan kepuasan pasien. Langkah-langkah melibatkan komitmen penuh pimpinan rumah sakit, pengukuran kinerja melalui indikator kunci, analisis proses operasional, dan penerapan sistem manajemen mutu. Keterlibatan karyawan, pelibatan pasien, penerapan teknologi, dan pelatihan terus-menerus merupakan aspek penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung prinsip-prinsip TQM. Siklus peningkatan berkelanjutan, pemantauan kinerja terus-menerus, dan pembangunan budaya yang berfokus pada inovasi dan pelayanan pasien menjadi elemen integral dalam implementasi TQM yang berhasil (Lee, S. M et al., 2022).

Implementasi TQM juga mencakup aspek pengelolaan sumber daya yang bijak dan pendekatan yang adaptif sesuai karakteristik dan kebutuhan rumah sakit. Dengan menjalankan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), rumah sakit dapat terus

melakukan peningkatan berkelanjutan, merespons perubahan, dan memastikan kesinambungan dalam memberikan pelayanan kesehatan berkualitas. Kesadaran, partisipasi penuh karyawan, dan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan menjadi kunci keberhasilan dalam menerapkan TQM di rumah sakit (Wardhani et al., 2009).

Dalam upayanya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, TQM mendorong keamanan pasien dengan mengurangi risiko kesalahan medis. Implementasi TQM juga mencakup efisiensi operasional dengan mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan serta peningkatan manajemen sumber daya yang bijak. Dengan memprioritaskan kepuasan pasien, rumah sakit dapat merespons preferensi dan harapan pasien, membangun hubungan jangka panjang, dan meningkatkan pengalaman pasien secara keseluruhan. Selain itu, TQM mendorong pencegahan penyakit dan promosi kesehatan sebagai bagian integral dari layanan kesehatan (Zehir et al., 2023)

Melalui perubahan budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan penerapan praktik manajemen yang efisien, TQM membawa dampak positif terhadap penyelenggaraan layanan kesehatan yang berkualitas, aman, dan responsif terhadap kebutuhan pasien serta masyarakat (Edura Wan Rashid et al., 2009).

Efisiensi operasional dalam layanan kesehatan memiliki signifikansi yang besar, karena memungkinkan penyediaan pelayanan yang cepat, tepat, dan ekonomis. Dengan mengurangi waktu tunggu pasien dan memberikan respons cepat terhadap kebutuhan medis mendesak, efisiensi meningkatkan hasil klinis, terutama dalam kondisi darurat. Selain itu, efisiensi operasional memastikan

penggunaan sumber daya yang optimal, menghindari pemborosan, dan meningkatkan kapasitas layanan, menciptakan ketepatan dan manfaat ekonomis. Dengan mengelola biaya operasional dengan efektif, rumah sakit dapat menjaga keberlanjutan layanan kesehatan yang terjangkau tanpa mengorbankan kualitas, memberikan manfaat positif bagi pasien dan masyarakat secara keseluruhan (Kannan, V. 2005).

Rumah sakit menghadapi tantangan finansial yang signifikan, terutama terkait peningkatan biaya perawatan dan penurunan pendapatan. Peningkatan biaya perawatan, seperti biaya teknologi medis, peralatan terbaru, dan biaya tenaga kerja, dapat memberikan tekanan finansial yang besar. Inovasi medis yang meningkatkan kualitas layanan juga seringkali diimbangi dengan beban biaya yang tinggi. Di sisi lain, rumah sakit dapat mengalami penurunan pendapatan akibat faktor-faktor seperti kurangnya asuransi kesehatan yang memadai, perubahan kebijakan pembayaran pemerintah, atau penurunan kunjungan pasien selama situasi darurat kesehatan masyarakat (Zehir et al., 2023).

Perubahan regulasi dan struktur pembayaran juga dapat menyebabkan ketidakpastian finansial. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengimplementasikan strategi manajemen finansial yang cerdas, efisiensi biaya, dan diversifikasi pendapatan untuk menjaga stabilitas keuangan dan terus memberikan layanan kesehatan berkualitas (Brambilla et al., 2022).

Pengurangan biaya operasional yang terjadi sebagai hasil dari ini dapat meningkatkan margin keuntungan dan membantu manajemen lebih efektif dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran (Anderson, J. A. 2010). Selain itu, TQM

dapat meningkatkan kepuasan pasien melalui peningkatan kualitas layanan, yang tidak hanya dapat meningkatkan citra rumah sakit tetapi juga dapat meningkatkan daya tarik bagi pasien baru dan dukungan masyarakat, yang secara tidak langsung dapat mendukung kesehatan keuangan rumah sakit.

Penerapan Total Quality Management (TQM) di Siloam Hospitals Manado berpotensi memberikan dampak positif pada efisiensi operasional dan kesehatan keuangan. Melalui TQM, rumah sakit dapat meningkatkan efisiensi dalam proses operasional dengan mengidentifikasi dan mengatasi pemborosan serta meningkatkan produktivitas staf (Kennedy et al., 2009).

Siloam Hospitals Manado adalah bagian dari jaringan rumah sakit modern yang berlokasi di Kota Manado, Sulawesi Utara, Indonesia. Dengan fasilitas medis yang lengkap dan tenaga medis yang terampil, rumah sakit ini menyediakan berbagai layanan kesehatan mulai dari pelayanan umum hingga spesialis, seperti kardiologi, bedah, dan neurologi. Dukungan dari teknologi medis terkini membantu dalam diagnosis dan perawatan pasien dengan efektif, sementara komitmen terhadap praktik keberlanjutan mungkin juga menjadi bagian dari operasionalnya, mencakup pengelolaan limbah medis dan efisiensi energi (Internal Data, 2024).

Melalui program pendidikan dan pelatihan, Siloam Hospitals Manado juga mungkin berperan dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan memperluas pengetahuan dalam bidang kesehatan bagi tenaga medis dan profesional lainnya. Sebagai salah satu lembaga kesehatan utama di wilayah tersebut, rumah sakit ini berperan penting dalam menyediakan layanan kesehatan berkualitas kepada masyarakat Manado dan sekitarnya (Internal Data, 2024).

Bakotić & Rogošić (2017) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan (employee involvement) merupakan faktor kunci dalam penerapan Total Quality Management (TQM). Mereka menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, perbaikan proses, dan penyelesaian masalah, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap keberhasilan implementasi TQM secara keseluruhan. Keterlibatan karyawan memungkinkan organisasi membangun budaya mutu yang lebih kuat, meningkatkan motivasi intrinsik, serta mendorong inovasi dalam proses pelayanan. Dalam konteks organisasi pelayanan seperti rumah sakit, keterlibatan karyawan sangat penting karena layanan kesehatan sangat bergantung pada kompetensi, komitmen, dan partisipasi aktif dari seluruh tenaga kerja

Di Siloam Hospitals Manado, kepemimpinan manajemen memainkan peranan utama dalam mengarahkan visi dan strategi operasional rumah sakit, sambil memastikan kepatuhan terhadap standar etika dan peraturan kesehatan. Pengambilan keputusan didasarkan pada data dan melibatkan partisipasi dari berbagai tingkatan dalam organisasi, sementara perbaikan berkelanjutan menjadi fokus utama dengan inisiatif seperti Total Quality Management (TQM) dan penggunaan alat manajemen kualitas lainnya. Fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, dan manajemen proses, menjadi landasan dalam menjaga kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kepuasan pasien di rumah sakit ini (Internal Data, 2024).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efek dari praktik-praktik *Total Quality Management* yaitu meliputi : Kepemimpinan manajemen, perbaikan

berkelanjutan, fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, dan manajemen proses, dalam kegiatan operasional di Siloam Hospitals Manado.

Sejalan dengan tujuan tersebut, kualitas pelayanan dan pentingnya pelayanan bagi rumah sakit sangat ditekankan. Kemudian, praktik-praktik TQM dan dimensi-dimensi kinerja dibahas berdasarkan tinjauan literatur. Pengurangan biaya operasional yang terjadi sebagai hasil dari ini dapat meningkatkan margin keuntungan dan membantu manajemen lebih efektif dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran.

Selain itu, TQM dapat meningkatkan kepuasan pasien melalui peningkatan kualitas layanan, yang tidak hanya dapat meningkatkan citra rumah sakit tetapi juga dapat meningkatkan daya tarik bagi pasien baru dan dukungan masyarakat, yang secara tidak langsung dapat mendukung kesehatan keuangan rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti mengambil judul penelitian : "Analisis Dampak Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional pada Siloam Hospitals Manado"

1.2. Batasan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Dampak Total Quality Management terhadap Kinerja Operasional pada Siloam Hospitals Manado, sehingga pembatasan masalah perlu dilakukan antara lain :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada kegiatan operasional di Siloam Hospitals Manado sebagai studi kasus utama, sehingga temuan mungkin tidak dapat langsung diterapkan pada rumah sakit lain di lokasi geografis yang berbeda.

2. Penelitian ini berfokus pada periode waktu tahun 2025. Oleh karena itu, hasil penelitian hanya mencerminkan kondisi pada periode penelitian.
3. Penelitian ini akan lebih difokuskan pada dampak TQM pada efisiensi operasional dan kesehatan keuangan rumah sakit.
4. Penelitian ini menggunakan metode survei dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.
5. Variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan, pengambilan keputusan, peningkatan berkesinambungan, fokus pada pelanggan, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan hubungan dengan pemasok.
6. Variabel Dependen yang digunakan adalah kinerja operasional.

1.3. Rumusan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang muncul:

1. Apakah *managerial leadership* berpengaruh terhadap *organizational performance* di RS Siloam Manado?
2. Apakah *continuous improvement* berpengaruh terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado?
3. Apakah *employee involvement* berpengaruh terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado?
4. Apakah *service quality* berpengaruh terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado?

5. Apakah *process management* berpengaruh terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *managerial leadership* terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh *continuous improvement* terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee involvement* terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado.
4. Untuk mengetahui pengaruh *service quality* terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado.
5. Untuk mengetahui pengaruh *process management* terhadap kinerja operasional di RS Siloam Manado.

1.5. Manfaat Penulisan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis pihak-pihak yang relevan.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat berkontribusi pada pengetahuan akademis dengan menyajikan temuan baru dan konteks yang spesifik mengenai penerapan TQM di

rumah sakit, khususnya di RS Siloam Manado. Penelitian ini memberikan wawasan baru yang dapat memperkaya literatur dan memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi dalam konteks kualitas dan keberlanjutan. Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana TQM memengaruhi efisiensi operasional dan kesehatan keuangan, serta faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi dan hasilnya.

1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis yang signifikan bagi manajer di RS Siloam Manado dalam merancang strategi berbasis Total Quality Management (TQM) untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kinerja keuangan. Temuan dari penelitian ini dapat menjadi panduan berharga bagi manajer dalam mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan mengembangkan strategi implementasi TQM yang efektif.

Dengan fokus pada peningkatan kualitas layanan, optimalisasi kinerja keuangan, dan pengembangan sumber daya manusia, rumah sakit dapat meningkatkan kepuasan pasien, mencapai tujuan keuangan, dan mengembangkan karyawan mereka untuk menerapkan praktik-praktik TQM dengan baik.

Dengan demikian, penulisan penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan teoritis yang mendalam, tetapi juga memberikan kontribusi praktis yang dapat membantu rumah sakit dalam meningkatkan kinerja mereka secara menyeluruh melalui penerapan prinsip-prinsip TQM yang tepat.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini mencakup beberapa bagian utama yang umumnya ditemukan dalam penelitian akademik dan laporan ini terdiri dari lima bab yang terdiri dari:

Bab I Pendahuluan mencakup latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis mencakup prinsip-prinsip teoretikal yang mendukung dan menguatkan diskusi riset dan pengembangan hipotesis, dan model penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian mencakup gambaran dan uraian rinci tentang metodologi penelitian yang terdiri dari kategori penelitian, pemilihan sampel dan populasi, metode pengumpulan data, definisi variabel serta operasionalnya, pengukuran dan metode analisis data.

Bab IV Analisis dan Pembahasan mencakup gambaran umum obyek penelitian dan responden yang digunakan pada penelitian, hasil dari analisis data yang telah diolah dan pembahasan menyeluruh terhadap analisis data.

Bab V Kesimpulan mencakup kesimpulan atas hipotesis dan masalah penelitian, serta rekomendasi untuk meningkatkan upaya penelitian di masa depan.