

Analisis Total Quality Management di Klinik Pratama X Kota Cimahi

Devin Wirawan¹, Purwadhi², Arif Rachman³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

E-mail: wirawan.devin@gmail.com



<https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.756>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 15 May 2025

Revised: 20 May 2025

Accepted: 27 May 2025

Kata kunci

Total Quality Management, Quality Control, kualitas

Keywords

Total Quality Management, Quality Control, Quality



ABSTRACT

Menurut Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, terdapat lebih dari 10.000 klinik keluarga di seluruh Indonesia (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2021). Tantangan yang dihadapi klinik pratama dalam menerapkan TQM (Total Quality Management) sangat kompleks, termasuk keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan staf, dan pemahaman yang tidak merata tentang konsep kualitas itu sendiri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan Total Quality Management di Klinik Pratama X. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif, sumber data penelitian dengan sumber data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada berbagai instrumen yang digunakan untuk melakukan quality control di Klinik Pratama X, diantaranya adanya pembagian kuesioner, kotak saran, layanan contact center 24 jam, dan penilaian karyawan menggunakan Key Performance Indicator. Proses Quality Control dilakukan menggunakan metode PDCA (Plan, Do, Check, Act). Untuk meningkatkan kualitas layanan tentunya banyak yang harus ditingkatkan, diantaranya menjaga sarana dan prasarana agar selalu berfungsi sebagaimana mestinya, menambah fasilitas, melakukan kajian dan evaluasi terkait dengan standar pelayanan yang ada serta peningkatan kompetensi dari karyawan klinik dengan harapan kepuasan pasien terhadap pelayanan Klinik Pratama X dapat tercapai

According to the Ministry of Health of the Republic of Indonesia, there are more than 10,000 family clinics across Indonesia (Ministry of Health of the Republic of Indonesia, 2021). The challenges faced by primary clinics in implementing TQM (Total Quality Management) are complex, including limited resources, lack of staff training, and uneven understanding of the concept of quality itself. The purpose of this study was to determine the implementation of Total Quality Management at Klinik Pratama X. This type of research is qualitative research with descriptive methods, research data sources with primary and secondary data sources. The results showed that there are various instruments used to conduct quality control at Klinik Pratama X, including the distribution of questionnaires, suggestion boxes, 24-hour contact center services, and employee assessments using Key Performance Indicators. The Quality Control process is carried out using the PDCA (Plan, Do, Check, Act) method. To improve service quality, there are many things that must be improved, including maintaining facilities and infrastructure so that they always function properly, adding facilities, conducting studies and evaluations related to existing service standards and increasing the competence of clinic employees in the hope that patient satisfaction with Pratama X Clinic services can be achieved.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

How to Cite: Devin Wirawan, et al (2025). Analisis Total Quality Management di Klinik Pratama X Kota Cimahi 3(4). 2296-2306 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.756>

PENDAHULUAN

Kesehatan mengacu pada keadaan sejahtera fisik, mental, dan sosial, dan tidak hanya berarti terbebas dari penyakit sehingga seseorang dapat menjalani kehidupan yang produktif. Pelayanan kesehatan adalah segala bentuk kegiatan dan/atau rangkaian kegiatan pelayanan yang diberikan secara

langsung kepada individu atau masyarakat dalam rangka memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dalam bentuk upaya promotif, preventif, terapeutik, rehabilitatif, dan/atau paliatif. (Noerul, 2023).

Menurut Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, terdapat lebih dari 10.000 klinik keluarga di seluruh Indonesia (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2021). Klinik-klinik ini berfungsi sebagai garda depan pelayanan kesehatan primer, termasuk pelayanan kesehatan primer, promosi kesehatan, dan pencegahan penyakit. Namun, tantangan yang dihadapi klinik Pratama dalam menerapkan TQM sangat kompleks, termasuk keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan staf, dan pemahaman yang tidak merata tentang konsep kualitas itu sendiri. (Bappenas, 2020).

Menurut data dari pemerintah Kota Cimahi tahun 2023, secara keseluruhan Kantor Cabang Cimahi telah bermitra dengan 137 Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP), yang terdiri atas 45 Puskesmas, 19 Dokter Praktik Perorangan, 7 Dokter Praktik Gigi Perorangan, 66 Klinik Pratama. Dari data tersebut terlihat bahwa Klinik Pratama merupakan fasilitas kesehatan tingkat pertama yang paling banyak sehingga permintaan pasien yang berobat akan banyak difokuskan ke Klinik Pratama.

Klinik Pratama X, Kota Cimahi, Provinsi Jawa barat. Klinik Pratama X dikenal dengan pelayanan yang baik dan tarif yang cukup murah jika dibandingkan dengan klinik lainnya. Namun sejak empat tahun terakhir ini, terjadi penurunan kunjungan dimana pada tahun 2021 total kunjungan pasien sebanyak 6.374 kunjungan dan terhitung pada tahun 2024 terdapat 4.316 kunjungan pasien. Menurut data per Januari 2024 hingga bulan Desember 2024, terjadi penurunan rekapitulasi peserta BPJS yang terdaftar di Klinik Pratama X, yakni dari 2.405 peserta menjadi 2.230 peserta dimana hal ini tentunya berbanding lurus dengan pendapatan yang cenderung menurun pula.



Gambar 1 . Grafik Jumlah Kunjungan Pasien Klinik Pratama X Periode 2021 – 2024



Gambar 2 . Grafik Jumlah Kapitasi BPJS Kesehatan Klinik Pratama X Tahun 2024

Kepuasan pasien adalah aset yang sangat penting karena jika pasien puas mereka akan terus menggunakan layanan yang telah mereka pilih, tetapi jika mereka tidak puas mereka dua kali lebih mungkin untuk memberitahu orang lain tentang pengalaman buruk mereka. (Noviyanti, 2020). Oleh karena itu, untuk menciptakan kepuasan pasien, fasilitas pelayanan kesehatan harus mampu membuat dan mengelola suatu sistem untuk mendapatkan dan mempertahankan lebih banyak pasien.

Penerapan TQM (*Total Quality Management*) menawarkan peluang yang signifikan bagi klinik pratama untuk meningkatkan kualitas layanan. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip TQM, klinik pratama dapat menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan pasien dan efisiensi operasional. Klinik yang menerapkan TQM dapat

meningkatkan kualitas layanan sehingga kepuasan pasien dapat meningkat dan meningkatkan peluang untuk pasien berobat kembali. (Aprilyanti & Pattyranie, 2024)

Dengan latar belakang tersebut diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang analisis *Total Quality Management* di Klinik Pratama X Kota Cimahi. Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen klinik dalam meninjau permasalahan yang ada terkait layanan sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan kesehatan agar tercapai kepuasan pasien.

METODE

Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur, pengumpulan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif, mulai dari tema umum, dan menafsirkan makna data.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, yaitu menjelaskan dalam bentuk kata – kata sehingga peneliti dapat menerangkan hasil penelitian secara rinci dan mendalam. Penelitian deskriptif adalah desain penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subjek atau objek penelitian (Komara et al., 2022).

Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui hasil wawancara dengan beberapa narasumber, yaitu kepala klinik, perwakilan dari manajemen klinik, dan staf di klinik (dokter, perawat, administrasi dan farmasi). Penetapan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pada penelitian ini, informan yang ditentukan adalah narasumber yang paling mengerti di masing – masing bidang dimana kualitas layanan yang baik adalah hasil kerja dari semua bidang yang saling berkolaborasi sehingga pengetahuan dari informan tersebut sangat diperlukan.

Teknik Pengumpulan Data

Setelah dilakukannya wawancara dan pengujian terhadap data primer dan sekunder maka, langkah selanjutnya adalah dengan melakukan analisa dan pembahasan dari hasil uji dan wawancara yang telah dilakukan. Menurut Sugiyono (2020) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Setelah data berupa transkrip hasil wawancara dan observasi maupun gambar, foto, catatan harian subjek, dan sebagainya di anggap lengkap dan sempurna, peneliti melakukan analisis data (Komara et al., 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian Hasil Penelitian

Instrumen *Quality Control* di Klinik Pratama X

Ada beberapa instrumen yang digunakan dalam melakukan kontrol terhadap kualitas layanan yang ada di Klinik Pratama X. Diantaranya adalah :

1. Kuesioner
Kuesioner dibagikan kepada pasien untuk diisi, kemudian dikembalikan kepada pihak klinik. Kuesioner berisi penilaian pasien terhadap kualitas layanan di Klinik Pratama X dari tampilan fisik klinik, kehandalan karyawan, empati karyawan, daya tanggap dan jaminan pasien.
2. Kotak saran
3. Kotak saran disediakan di klinik untuk menerima kritik atau saran atas layanan yang diberikan kepada pasien.
4. Layanan *contact center* 24 jam
Klinik melakukan follow up terkait layanan yang diberikan kepada pasien setiap kali pasien selesai berobat di Klinik Pratama X. Pasien ditanyakan mengenai kondisi setelah berobat dan

ditanyakan mengenai apakah ada kritik atau saran terkait layanan yang ada di Klinik Pratama X.

5. *Key Performance Indicator (KPI)*

Manajemen klinik menerapkan penilaian karyawan berdasarkan *Key Performance Indicator* yang dinilai setiap 3 bulan. Setelah dinilai, dilakukan evaluasi melalui rapat yang dilakukan secara rutin. Indikator dalam KPI dibuat sedemikian rupa oleh pihak manajemen sesuai dengan pekerjaan karyawan klinik.

Pelaku Pelaksana *Quality Control* di Klinik Pratama X

Quality Control di Klinik Pratama X dilakukan oleh semua karyawan di Klinik Pratama X. Namun pedoman kualitas layanan ditetapkan oleh pihak manajemen yang mengacu pada pedoman yang telah ditetapkan oleh standar akreditasi dan standar oleh BPJS Kesehatan dan Dinas Kesehatan. Karyawan dapat memberi *feedback* terkait layanan agar lebih efisien dan instrumen *quality control* dibagikan kepada pasien oleh karyawan di klinik saat pelayanan pasien berlangsung. Instrumen yang sudah dikumpulkan diberikan kepada pihak manajemen untuk dilakukan evaluasi lebih lanjut.

Proses *Quality Control* di Klinik Pratama X

Proses *Quality Control* dimulai dari penetapan indikator kualitas yang ditetapkan oleh pihak manajemen Klinik Pratama X. Indikator ini ditentukan berdasarkan standar akreditasi dan standar yang telah ditetapkan oleh BPJS Kesehatan dan Dinas Kesehatan terkait layanan pasien.

Untuk penilaian pasien, indikator yang dinilai adalah tampilan fisik klinik, kehandalan karyawan, empati karyawan, daya tanggap dan jaminan pasien. Pasien menilai kualitas layanan klinik dengan memberikan masukan melalui *platform* yang telah disediakan seperti kotak saran, mengisi kuesioner atau langsung memberikan umpan balik melalui percakapan *whatsapp* klinik. Pihak manajemen klinik mengumpulkan semua umpan balik yang ada, kemudian diolah, dianalisis dan diambil kesimpulan terhadap umpan balik tersebut. Setelah itu hal ini dibahas dalam evaluasi yang diadakan setiap periode tertentu. Dengan cara itu diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan yang ada dan dapat mempertahankan yang sudah baik dalam melayani pasien.

Faktor Yang Dikendalikan Dalam *Quality Control* Yang Dilakukan di Klinik Pratama X

Ada beberapa faktor yang dikendalikan dalam mempertahankan kualitas yang ada di Klinik Pratama X. Diantaranya adalah bangunan klinik yang selalu diperbaiki bila ada kerusakan yang membuat pasien tidak nyaman. Layanan saat ini sudah berbasis online sehingga pihak klinik melakukan beberapa penyesuaian seperti menggunakan rekam medik elektronik agar layanan dapat diberikan secara maksimal. Melalui evaluasi berkala, pihak manajemen klinik selalu memastikan agar kualitas layanan yang diberikan selalu maksimal, mulai dari kotak saran, umpan balik melalui percakapan *whatsapp* ataupun melalui aduan lainnya sehingga dengan evaluasi ini *quality control* dapat terjaga dengan baik dan dapat ditingkatkan.

Kualitas layanan oleh karyawan juga dipantau melalui capaian *Key Performance Indicator* yang dinilai oleh pihak manajemen sehingga profesionalitas dari setiap karyawan diharapkan dapat terjaga dan terus berkembang. Proses pembelajaran yang berkelanjutan terus dilakukan seperti berpartisipasi dalam seminar atau *workshop* yang diselenggarakan oleh Dinas Kesehatan. Hal ini dilakukan agar klinik dapat terus meningkatkan standar layanan kesehatan yang sesuai dengan perkembangan ilmu kesehatan.

Dalam melengkapi layanan kesehatan agar dapat menjangkau seluruh pasien, klinik bekerjasama dengan puskesmas setempat dalam mengobati pasien dengan kecurigaan penyakit tuberculosis (TBC). Setiap pasien yang dicurigai terkena penyakit TBC diarahkan ke puskesmas untuk diperiksa lebih lanjut dan diobati di puskesmas atau dikembalikan ke klinik sesuai dengan keinginan pasien. Hal ini dilakukan agar layanan pasien TBC dapat dijalankan semaksimal mungkin.

Pembahasan

Penerapan *Total Quality Management* di Klinik Pratama X

Dari hasil penelitian yang telah dijabarkan, dapat disimpulkan bahwa klinik ini menerapkan sistem PDCA (*Plan, do, check, act*) dimana layanan yang diberikan kepada pasien disesuaikan dengan kebutuhan dan standar yang ada, dengan tahapan sebagai berikut

- a. *Plan* : pihak klinik merancang ide dan standar layanan pasien sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. *Do* : rencana yang telah disusun kemudian diimplementasikan sesuai dengan kapasitas karyawan klinik.

- c. *Check* : kegiatan layanan yang sudah terlaksana dipantau apakah sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan melalui instrumen *Quality Control* yang telah ditetapkan oleh manajemen klinik, kemudian melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- d. *Act* : penyesuaian dilakukan kembali agar sesuai dengan standar yang mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh BPJS Kesehatan dan Dinas Kesehatan, contohnya dengan ditetapkannya penggunaan rekam medis elektronik sebagai standar dalam layanan pasien berbasis *online*, maka klinik melakukan beberapa penyesuaian terkait dengan sarana dan prasarana agar penerapan rekam medis elektronik dapat berjalan dengan lancar seperti penyediaan komputer, internet dan media penyimpanan rekam medis elektronik yang bekerjasama dengan pihak ketiga sehingga terciptalah sistem baru dalam rangka pelayanan pasien secara terintegrasi.

Penerapan *Total Quality Management* di Klinik Pratama X bila ditinjau dari unsur *Total Quality Management* adalah sebagai berikut.

1. Fokus pada pelanggan

Bentuk fokus pada pelanggan yang dalam hal ini adalah pasien, Klinik Pratama X menerapkan pendekatan modern dalam dunia medis saat ini dalam menangani pasien, yaitu *patient center care*. Pendekatan ini merupakan suatu pendekatan medis dimana pasien dilibatkan dalam segala tindakan medis yang akan dilakukan dan pasien berhak mengetahui diagnosis, terapi, tindakan, serta prognosis tentang sakit yang dideritanya. Segala keputusan medis diserahkan sepenuhnya kepada pasien dimana tenaga medis memberikan beberapa pilihan untuk dilakukan tindakan medis pada pasien, namun pasienlah yang berhak memutuskan tindakan yang dilakukan kepadanya berdasarkan rekomendasi dari tenaga kesehatan. Pasien juga dapat melakukan konsultasi terlebih dahulu kepada tenaga kesehatan yang kompeten bila masih terdapat hal yang perlu diketahui pasien terkait sakit yang dideritanya. Secara administratif, segala hasil pemeriksaan dan tindakan yang dilakukan dicatat dalam rekam medis. Contohnya ketika pasien diperiksa oleh dokter, maka hasil pemeriksaan berikut hasil anamnesis, pemeriksaan fisik dan tatalaksana dicantumkan di dalam rekam medis pasien. Ketika hendak dilakukan tindakan, misalkan pada pasien asma yang akan dilakukan *nebulizer*, dokter akan melakukan penjelasan terlebih dahulu mengenai penyakit pasien, tindakan yang akan dilakukan, yaitu tindakan nebulizer, alternatif bila tidak dilakukan, risiko dan manfaat dari tindakan tersebut, serta hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut. Bila pasien setuju, maka pasien dapat menandatangani lembar *informed consent* dan selanjutnya dilakukan tindakan medis tersebut. Dalam penerapan *Total Quality Management* yang berfokus pada pasien juga mengacu pada peraturan tentang fasilitas kesehatan yang didalamnya terdapat peraturan tentang Klinik Pratama, dimana terdapat bagian manajemen di dalam klinik yang memantau dan mengawasi penerapan *Total Quality Management* di dalam klinik, salah satunya dengan pembentukan SOP di dalam klinik. Maka dari itu, secara tidak langsung bentuk fokus pada pelanggan yang telah diciptakan oleh Klinik Pratama X sudah memenuhi indikator *Total Quality Management*.

2. Obsesi terhadap kualitas

Untuk mencapai kualitas yang baik dan mumpuni, Klinik Pratama X sudah melakukan beragam cara, salah satunya yang paling penting untuk dilakukan adalah dengan keikutsertaan klinik dalam program akreditasi. Klinik Pratama X sudah melakukan akreditasi yang diselenggarakan oleh LPA-PKP (Lembaga Penyelenggara Akreditasi Pelayanan Kesehatan Paripurna) yang bekerjasama dengan Kementerian Kesehatan sehingga mendapatkan sertifikat akreditasi. Dengan dilakukannya kegiatan akreditasi ini diharapkan dapat mendorong pihak klinik dalam peningkatan kualitas layanan dalam rangka peningkatan layanan pasien, baik itu dari pembentukan pedoman atau regulasi yang telah ditetapkan oleh tim akreditasi yang bila tercapai, maka klinik secara tidak langsung telah mencapai kualitas yang telah ditetapkan dan pasti juga terdapat perbaikan yang telah dilakukan. Selain itu, dalam mencapai suatu kualitas klinik juga sudah menjalin Kerjasama dengan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan agar dapat memberikan layanan yang mumpuni bagi semua pasien. Untuk dapat menjalin kerjasama dengan BPJS Kesehatan, klinik dituntut untuk bisa lolos dalam program akreditasi. Demi tercapainya suatu kualitas layanan yang lebih baik lagi, klinik telah menyediakan kotak saran dan *call center* agar dapat terus mendapat umpan balik dari pasien terkait layanan di klinik agar dapat ditingkatkan demi tercapainya kepuasan pasien. Namun bila ditinjau dari segi fasilitas, Klinik Pratama X masih terbilang belum lengkap dikarenakan layanan dokter gigi masih belum bekerjasama dengan BPJS Kesehatan. Layanan pengobatan TBC juga belum dapat dilakukan sendiri di klinik

sehingga harus bekerjasama dengan pihak puskesmas terdekat untuk mengadakan pengobatan pasien TBC.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah yang dimaksudkan adalah bagaimana setiap aspek atau keputusan yang dibuat berdasarkan dengan kajian ilmiah yang sudah ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Klinik Pratama X telah menggunakan pendekatan ilmiah berdasarkan teori yang ada, namun hanya sebatas pada bagian medis. Secara non medis, pengambilan keputusan internal manajemen hanya berdasarkan aturan dan pedoman yang terstandar yang ada di klinik yang telah disepakati bersama. Contohnya pengadaan obat TBC dimana pihak klinik belum mampu untuk melakukan pengobatan TBC sehingga harus bekerjasama dengan Puskesmas setempat. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dalam indikator ini belum tercapai sepenuhnya oleh pihak klinik.

4. Komitmen jangka panjang

Berdasarkan teori *Total Quality Management*, suatu perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* akan menghasilkan suatu budaya baru yang menuju ke arah yang lebih baik. Dalam menjalankan komitmen jangka panjang, pihak klinik berpegang teguh pada visi misi dan juga pada perubahan jaman yang ada sehingga secara fleksibel dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar seiring dengan perubahan budaya yang ada di lingkungan sekitar. Contohnya selalu melakukan penyesuaian tarif untuk pasien umum, melakukan program prolanis untuk menjaga kesehatan pasien hipertensi dan diabetes yang disertakan dengan pemeriksaan kesehatan secara berkala dan edukasi kesehatan sehingga kesehatan pasien dapat terjaga. Namun dikarenakan terjadi penggantian manajemen di awal tahun 2024, klinik masih harus terus melakukan evaluasi terus – menerus agar tercipta suatu budaya yang baik.

5. Kerjasama tim

Berdasarkan teori *Total Quality Management*, kerjasama tim dapat dibina baik dari pihak internal maupun eksternal dari klinik. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kerjasama tim yang dibina di dalam internal klinik sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan keikutsertaan klinik dalam akreditasi dan lolos dengan hasil yang sangat memuaskan. Tentunya tercapainya kelulusan dalam akreditasi merupakan hasil kerjasama tim di dalam internal klinik sehingga dapat dipastikan bahwa secara internal, kerjasama tim di Klinik X sudah baik. Secara eksternal juga kerjasama tim di Klinik X sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan sudah adanya kerjasama dengan BPJS Kesehatan dalam melakukan pelayanan kesehatan terhadap pasien. Kerjasama dengan pihak sekitar seperti kader sekitar RT/RW juga sudah terjalin dengan baik. Setiap dilakukan program prolanis, pihak klinik selalu meminta bantuan kader untuk mensosialisasikan program ini ke masyarakat sekitar. Klinik juga bekerjasama dengan pihak Puskesmas dalam pelayanan masyarakat, seperti penjangkaran pasien TBC, pasien dengan penyakit tidak menular seperti hipertensi dan diabetes, dan juga berpartisipasi dalam layanan kesehatan posbindu setiap bulannya. Pihak klinik juga telah melakukan kerjasama dengan pihak penunjang kesehatan lain seperti laboratorium dan juga jasa pengolahan limbah medis sehingga pelayanan kesehatan dapat berjalan dengan optimal.

6. Perbaikan sistem yang berkesinambungan

Untuk mencapai suatu kualitas layanan yang baik, tentunya perbaikan sistem harus selalu diperbaiki secara terus – menerus. Berdasarkan hasil penelitian, Klinik Pratama X telah menerapkan sistem kesehatan yang terbaru dimana segala layanan berbasis *online* seperti pendaftaran *online* dimana pasien dapat melakukan pendaftaran dari rumah dan tidak perlu menunggu antrian yang lama. Klinik juga menggunakan rekam medis elektronik dan melakukan pencatatan dan pelaporan yang berbasis digital, hal ini dilakukan agar tercapai efisiensi yang lebih baik dari sebelumnya. Walaupun masih terdapat beberapa kendala dalam menerapkan sistem ini, pihak manajemen klinik secara berkala melakukan evaluasi dan dengan cepat melakukan penyesuaian seperti melengkapi fasilitas yang mumpuni, ataupun melakukan peninjauan kembali agar layanan kesehatan dapat dilakukan secara cepat dan efisien.

7. Pendidikan dan pelatihan

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pihak klinik senantiasa turut serta dalam meningkatkan kompetensi dari karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan keikutsertaan setiap karyawannya dalam mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing – masing. Contohnya setiap kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Kesehatan, pihak klinik selalu mendelegasikan karyawannya untuk ikut dalam pelatihan tersebut agar dapat menambah kompetensi dan pengetahuan

karyawan klinik. Pihak klinik juga melakukan pencarian informasi terkait ilmu baru dalam dunia kesehatan agar dapat memberikan layanan terbaik bagi pasien.

8. Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang terkendali di dalam suatu layanan kesehatan adalah keterlibatan karyawan di dalam klinik dimana mereka turut mengendalikan kegiatan operasional yang sedang berlangsung di dalam klinik ketika memberikan pelayanan terhadap pasien. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa selain berdasarkan pada pedoman dan peraturan yang telah ditetapkan, pihak klinik terus membangun komunikasi di setiap unit kerja dan antar unit kerja sehingga setiap unit kerja di dalam klinik dapat mengawasi satu sama lain.

9. Kesatuan tujuan

Setiap perusahaan tentunya harus memiliki suatu tujuan yang sama apabila ingin mencapai sesuatu yang telah ditetapkan. Pihak klinik sudah berusaha untuk terus mengingatkan kepada karyawannya akan tujuan dari terbentuknya klinik tersebut dengan cara melakukan evaluasi tiap bulannya, dimana setiap kali dilakukan evaluasi, setiap karyawan diminta untuk selalu ingat akan visi dan misi dari klinik serta tujuan jangka pendek dan jangka Panjang dari setiap layanan yang akan diberikan kepada pasien. Dengan cara itu maka diharapkan setiap karyawan klinik memiliki satu kesatuan tujuan sehingga dapat bersinergi dalam mencapai tujuan tersebut.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
Keterlibatan secara langsung dari karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab pada kerjanya merupakan inti dari keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Contohnya bagaimana secara langsung karyawan tersebut mencetuskan ide atau gagasan terkait dengan pekerjaannya agar bisa jadi lebih baik dan efisien tanpa menunggu instruksi dari atasannya. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dalam bentuk keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang dilakukan klinik adalah menempatkan orang pada tempat yang tepat dengan cara menyesuaikan kemampuan dan kompetensi dari karyawan tersebut, kemudian karyawan tersebut ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan kemampuannya sehingga hal ini akan membuat pekerjaan itu berjalan sebagaimana mestinya.

Pemberdayaan karyawan juga tergantung dari bagaimana setiap unit kerjanya memberdayakan karyawannya dengan baik dan benar.

Capaian *Total Quality Management* di Klinik Pratama X

Bila dilihat dari unsur – unsur *Total Quality Management*, belum semua indikator TQM tercapai di klinik ini. Beberapa indikator yang tercapai diantaranya obsesi terhadap pelanggan, kerjasama tim, perbaikan sistem yang berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Dari sepuluh indikator, ada tujuh indikator yang tercapai. Dapat dijelaskan bahwa dalam indikator obsesi terhadap kualitas, Klinik Pratama X belum maksimal dalam pengadaan fasilitas untuk menunjang pelayanan pasien, contohnya seperti pengadaan poliklinik gigi yang belum bekerjasama dengan BPJS. Layanan seperti balai pengobatan TBC juga belum dapat dijalankan dikarenakan kekurangan sarana dan prasarana sehingga klinik saat ini bekerjasama dengan pihak puskesmas untuk mengadakan pengobatan TBC.

Dari segi pendekatan secara ilmiah, pihak klinik belum sepenuhnya mengambil keputusan sesuai dengan pendekatan ilmiah, seperti pengadaan obat yang hanya disesuaikan dengan kebutuhan pasien sekitar, belum ada pengadaan obat untuk penyakit TBC sehingga pihak klinik harus bekerjasama dengan Puskesmas untuk mengobati pasien TBC.

Dari segi komitmen jangka panjang, pihak klinik masih belum bisa dikatakan memiliki suatu komitmen jangka panjang. Hal ini dikarenakan terjadi penggantian manajemen klinik di awal tahun 2024 sehingga terjadi beberapa penyesuaian terbaru terkait dengan layanan pasien dan pengelolaan manajemen karyawan internal. Maka dari itu klinik terus mengupayakan yang terbaik sehingga terciptanya budaya kerja yang baik dan dapat dijadikan suatu komitmen jangka Panjang yang menguntungkan klinik dan juga pasien.

Faktor Yang Dapat Meningkatkan Capaian *Total Quality Management* di Klinik Pratama X

Dari hasil yang didapatkan, dapat dianalisa bahwa masih ada beberapa bagian dari *Total Quality Management* di Klinik Pratama X

yang dapat ditingkatkan kembali. Contohnya dengan meningkatkan sarana dan prasarana di Klinik Pratama X seperti layanan poliklinik gigi agar dapat bekerjasama dengan BPJS Kesehatan

sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan terjangkau terhadap pasien. Pengadaan beberapa fasilitas tambahan seperti layanan fisioterapi, *baby care* juga dapat dipertimbangkan untuk diadakan dalam menambah *revenue* dari klinik itu sendiri.

Dalam mengadakan layanan baru seperti pelayanan pengobatan TBC, tentunya dari pihak klinik harus menyiapkan sarana dan prasarana berikut dengan tenaga kesehatan yang telah dilatih agar layanan tersebut dapat dijalankan secara mandiri di Klinik Pratama X. Menjalin hubungan yang baik dengan pasien juga dapat membantu meningkatkan kualitas layanan terhadap pasien seperti mengadakan penyuluhan secara berkala, dengan harapan masyarakat sekitar mendapatkan edukasi mengenai kesehatan, sehingga derajat kesehatan sekitar klinik dapat meningkat.

Agar dapat menjaga komitmen klinik dalam melayani pasien semaksimal mungkin, pihak manajemen klinik dapat melakukan evaluasi secara berkala mengenai seluruh rangkaian pelayanan yang telah dilakukan dalam beberapa waktu terakhir, sehingga dapat diidentifikasi bagian mana yang dapat dievaluasi dan bagian mana yang dapat ditingkatkan kembali ataupun dipertahankan sehingga kualitas layanan pasien yang baik dapat meningkat. Maka dari itu, jika hal ini terus dilakukan secara konsisten maka dapat terbentuk budaya kerja yang baik sehingga komitmen klinik dalam melayani pasien dapat terjaga secara konsisten dan dalam jangka waktu yang panjang.

Faktor Penghambat Total Quality Management di Klinik Pratama X

Ada beberapa faktor yang dapat menghambat peningkatan penerapan Total Quality Management di Klinik Pratama X. Contohnya keterbatasan anggaran dimana dengan keterbatasan anggaran, ketersediaan sarana dan prasarana di klinik menjadi terbatas sehingga layanan yang diberikan cukup terbatas. Karyawan yang terbatas juga menjadi salah satu faktor penghambat dalam meningkatkan kualitas layanan klinik dimana jika karyawan yang diberikan *job desc* yang terlalu banyak maka akan mengakibatkan beban kerja yang terlalu banyak.

Ada juga bagian yang membutuhkan kompetensi tertentu seperti bagian layanan TBC dimana dibutuhkan tenaga kesehatan yang sudah mendapatkan sertifikasi. Namun untuk saat ini pihak klinik masih belum dapat menyediakan fasilitas tersebut dikarenakan terbatasnya karyawan di klinik sehingga masih harus bekerjasama dengan pihak puskesmas dalam melayani pasien dengan kasus TBC.

Lokasi dari klinik yang terletak di dalam kompleks juga menjadi kendala karena Lokasi klinik yang kurang strategis menjadi faktor ketidaktahuan pasien akan adanya klinik ini. Maka dari itu klinik perlu melakukan sosialisasi terhadap RT/RW sekitar agar keberadaan klinik ini dapat diketahui oleh masyarakat setempat sehingga pasien tidak perlu berobat ke tempat yang lebih jauh bila sudah mengetahui ada layanan kesehatan di sekitarnya.

Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini selama melakukan proses penelitian, diantaranya adalah :

- a. Adanya keterbatasan waktu penelitian terkait responden yang akan diteliti dimana responden mempunyai tugas dan pekerjaan dalam melayani pasien sehingga dalam mengambil sampel, waktu yang diperlukan terbatas.
- b. Kurangnya penelitian sebelumnya dimana peneliti hanya dapat melakukan analisis awal tentang gambaran manajemen kualitas yang ada di Klinik Pratama X. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat secara spesifik menganalisis program yang ada di Klinik Pratama X terkait dengan manajemen kualitas.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Ada berbagai instrumen yang digunakan untuk melakukan *quality control* di Klinik Pratama X, diantaranya adanya pembagian kuesioner, kotak saran, dan layanan *contact center* 24 jam. Dari pihak internal klinik juga menggunakan sistem KPI (*Key Performance Indicator*) untuk menilai kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.
2. *Quality Control* di Klinik Pratama X dilakukan oleh semua karyawan, baik itu pihak manajemen maupun pihak pelaksana. Pedoman kualitas layanan ditetapkan oleh pihak manajemen. Pihak pelaksana melakukan layanan sesuai pedoman yang telah ditetapkan.

3. Proses *Quality Control* di Klinik Pratama X menggunakan metode PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) dimulai dari penetapan indikator kualitas yang ditetapkan oleh pihak manajemen, kemudian layanan diberikan oleh pelaksana klinik, setelah itu dalam proses pemberian layanan, baik internal (karyawan) maupun eksternal (pasien) dapat memberikan umpan balik melalui instrumen yang telah disediakan, kemudian dikumpulkan dan diolah, setelah itu dilakukan evaluasi dan tindak lanjut oleh bagian manajemen agar kualitas layanan kesehatan dapat lebih baik.
4. Ada beberapa faktor yang dikendalikan dalam *Quality Control* di Klinik Pratama X, seperti bangunan klinik yang selalu dijaga kualitasnya, layanan kesehatan yang selalu mengikuti perkembangan jaman seperti layanan berbasis *online* dan penggunaan rekam medis elektronik. Evaluasi berkala juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas layanan yang ada melalui penilaian karyawan menggunakan metode KPI (*Key Performance Indicator*) demi menjaga profesionalitas setiap karyawan di Klinik Pratama X. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, berbagai pelatihan dilakukan agar layanan yang diberikan dapat lebih baik. Kerjasama dengan puskesmas setempat juga dilakukan agar layanan yang lengkap dapat diberikan kepada pasien.

Hasil dari penelitian ini mempunyai beberapa implikasi penting, baik bagi pembaca sebagai informasi, dan juga bagi pihak manajerial Klinik Pratama X dalam meningkatkan kualitas layanan pasien.

Untuk meningkatkan kualitas layanan tentunya banyak yang harus ditingkatkan, diantaranya menjaga sarana dan prasarana agar selalu berfungsi sebagaimana mestinya, menambah fasilitas, melakukan kajian dan evaluasi terkait dengan standar pelayanan yang ada serta peningkatan kompetensi dari karyawan klinik dengan harapan kepuasan pasien terhadap pelayanan Klinik Pratama X dapat tercapai.

Adapun yang menjadi saran pada keberlanjutan dalam penelitian ini untuk setiap pihak didalamnya, sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kualitas Lingkungan Kerja

Mengingat bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Dinas Perhubungan perlu terus berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung. Hal ini bisa meliputi perbaikan fasilitas, penciptaan suasana yang saling menghargai antarpegawai, serta penyediaan ruang untuk pengembangan diri dan peningkatan kompetensi karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada produktivitas dan kinerja pegawai.

2. Meningkatkan Kesetaraan Gender dalam Organisasi

Berdasarkan temuan bahwa Gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Dinas Perhubungan diharapkan untuk lebih memperhatikan kesetaraan gender dalam segala aspek pekerjaan. Hal ini dapat mencakup penciptaan kebijakan yang inklusif, menyediakan kesempatan yang sama bagi semua pegawai tanpa memandang gender, serta memastikan tidak ada diskriminasi dalam hal promosi, penghargaan, atau pengembangan karir. Pendekatan yang adil dan setara akan meningkatkan kepuasan kerja seluruh pegawai, terlepas dari gender mereka.

3. Mengelola dan Mengurangi Stres Kerja

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, penting untuk tetap memantau dan mengelola tingkat stres yang dialami pegawai. Stres yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental pegawai, meskipun pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tidak signifikan dalam penelitian ini. Dinas Perhubungan sebaiknya menyediakan program untuk mengurangi stres kerja, seperti pelatihan manajemen stres, konseling, dan meningkatkan komunikasi antara atasan dan pegawai untuk mengidentifikasi dan mengatasi sumber stres secara proaktif.

4. Pendekatan Holistik dalam Peningkatan Kepuasan Kerja

Berdasarkan temuan bahwa Lingkungan Kerja, Gender, dan Stres Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Dinas Perhubungan disarankan untuk mengimplementasikan kebijakan yang holistik dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja. Kebijakan ini harus memperhatikan berbagai faktor yang saling berinteraksi, termasuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, mempromosikan kesetaraan gender, serta memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mental dan fisik pegawai. Pendekatan yang menyeluruh akan memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap kepuasan kerja pegawai.

REFERENSI

- Aprilyanti, M., & Pattyranie, P. H. (2024). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Customer Satisfaction Dan Customer Loyalty Di Klinik X. Universitas Pelita Harapan.
- Arief, Ilham. (2023). Implementasi Total Quality Management (TQM) Leader Untuk Kepuasan Pasien Rumah Sakit Gigi dan Mulut di Jakarta. Universitas Yarsi.
- Assauri, S. (2004). Manajemen Produksi dan Operasi. Edisi Revisi 2008. Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta.
- Bappenas. (2020). Rencana Strategis Kementerian Kesehatan 2020-2024.
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Educational Services.
- Dewi, L. (2022). Penerapan Total Quality Management dan Budaya Keselamatan Pasien untuk Meningkatkan Pencapaian Indikator Keselamatan Pasien Di RSUD Gunung Sawo Temanggung. Universitas Esa Unggul Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. (2005). Total Quality Control Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ginting, Rosnaeni. (2007). Sistem Produksi. Medan: Graha Ilmu.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2014). Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services. Upper Saddle River: Pearson.
- Hadian, A.H., Raksanagara, A. (2022) Pengantar Epidemiologi. Bandung : UPT. Publikasi Ilmiah UNISBA
- Hardiansyah. (2011). Kualitas Pelayanan Publik. Yogyakarta : Gava Media
- Haryanti, R. (2024). Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) Dalam Pelayanan Rumah Sakit (Studi Literatur). Universitas Sangga Buana Bandung YPKP.
- Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2017). Metodologi penelitian: Kuantitatif, kualitatif dan campuran untuk manajemen, pembangunan, dan pendidikan. 105-107
- Komara, E., Syaodih E., & Andriani, R. (2022). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Bandung : PT Refika Aditama
- Lee, D. & Kim, K.K., (2017). Assessing healthcare service quality: a comparative study of patient treatment types. International Journal of Quality Innovation, 3(1), p.1.
- Masinambow, R. G. (2019). Analisis Penerapan Total Quality Management di Rumah Sakit Siloam GMIM Sonder. Universitas Sam Ratulangi.
- Nilhuda, L. (2019). Manfaat Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di Indonesia.
- Nggano, H. E. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan Berbasis Prinsip Total Quality Management. Jurnal Penelitian Bidang Pendidikan dan Pembelajaran.
- Noerul. (2023). UU Nomor 17 Tahun 2023 tentang kesehatan. Peraturan Perundang Undangan, 1–300.
- Noviyanti. 2020. Faktor Pelayanan yang Profesional Terhadap Kepuasan Pasien. Pasuruan: Qiara Media.
- Papanikolaou, V. & Zygiaris, S., (2014). Service quality perceptions in primary health care centres in Greece. Health Expectations, 17(2), pp.197– 207.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Malhotra, A., 2005. E-S-QUAL a multiple item scale for assessing electronic service quality. Journal of Service Research, 7(3), pp.213–233.
- Prawirosentono, Suyadi. 2007. Filosofi Baru Tentang Mutu Terpadu Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rachman, A., Yochanan, E., Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (1st ed.). Saba Jaya Publisher.
- Rahadhyan, Adhi. (2023). Kota Cimahi Komitmen Pertahankan Capaian Universal Health Coverage. Situs Resmi Pemerintahan Kota Cimahi. Diakses di <http://cimahikota.go.id/artikel/detail/1329-kota-cimahi-komitmenpertahankan-capaian-universal-health-coverage>.
- Suaida, S. (2023). Analisis Manajemen Pengendalian Kualitas Layanan Sirkulasi dengan Perspektif Total Quality Management (TQM) di Perpustakaan Umum Kota Solok. Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi Islam.
- Stanton, W. J. (2011). Prinsip Pemasaran. Erlangga.

- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan R&D.* CV. Alfabeta, Bandung.
- Suyanto, R., Kusnadi, D., & Muhardi. (2018). *Manajemen Keuangan Rumah Sakit Konsep dan Analisis.* PT Refika Aditama.
- Syaodih, E., Andriani, R., & Purwadhi, H. (2022). *Teori dan Praktik Organisasi.* PT Refika Aditama.
- Tejanagara, F. C. H. (2022). *Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit.* IAI Nasional Laa Roiba Bogor.
- Tjiptono, F., dan Diana, A. (2003). *Total Quality Management.* Andi Offset, Yogyakarta.
- Tjiptono, F. (2011). *Pemasaran.* Bayumedia.