

PENGARUH PELATIHAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJEMEN

THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TRAINING ON MANAGEMENT PERFORMANCE

Drajad Setiono¹, Rossi Sanusi²

¹ Bapelkes Gombong

² Magister Manajemen Pelayanan Kesehatan UGM Yogyakarta

ABSTRACT

Background: TQM is a management approach that focuses on quality based on the participation of all members in order to satisfy customers. Bapelkes (Health Training Center) Gombong conducted TQM training for its members. The influence of the training on Bapelkes Gombong performance needs to be examined.

Method: The research method was exploratory descriptive that used the EFQM (The European Foundation for Quality Management) approach. The research was carried out in Bapelkes Gombong and Bapelkes Salaman. The analysis units were Bapelkes Gombong that has done TQM training and Bapelkes Salaman, as control. The research subjects were the managers of both institutions. Predictor variable was TQM training. Criterion variables were Leadership, Policy and Strategy, People Management, People Satisfaction, Partnerships and Resources, Processes, Customer satisfaction, People satisfaction, Impact on society, Key performance results and the moderator variables were Middle management, Funding, Facilitator and Training method.

Results: The research result showed that the management performance profile in Bapelkes Gombong increased significantly with regard to all performance management criteria. It was concluded that TQM training influenced management performance. However, the impact on society was higher at Bapelkes Salaman. The moderator variables decreased the relationships management performance.

Keywords: TQM, EFQM, service quality, management performance.

PENGANTAR

Identitas Organisasi. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 911 / Menkes / SK / X / 1993 tanggal 20 Oktober 1993 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pelatihan kesehatan, BLKM Gombong diubah menjadi Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) Gombong. Bapelkes mempunyai tugas melaksanakan pelatihan dibidang kesehatan bagi pegawai kesehatan dan masyarakat, pelayanan informasi ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) kesehatan dan pengembangan sumber daya kesehatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Keberhasilan Organisasi. Dengan kepemimpinan yang ada sekarang ini Bapelkes Gombong mampu mengibarkan prestasi di bidang pelatihan. Baik pelatihan yang dikelola Bapelkes Gombong sendiri maupun yang bekerja sama dengan berbagai pihak. Produk-produk pelatihan unggulan Bapelkes Gombong yakni *Total Quality Management (TQM)*, asuhan keperawatan (*Askep*) dan *Quality Assurance (QA)* serta pembinaan perilaku manajerial dan kepemimpinan di alam terbuka (*PPMKAT*) atau yang sering dikenal dengan *Outward Bound*.

Perencanaan. Guna menunjang peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan di

Bapelkes Gombang, perlu adanya sumber daya manusia (SDM) yang semakin baik mutunya. Untuk hal ini Bapelkes Gombang telah berupaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan/karyawati serta widyaiswara, dengan mengikutsertakan pada pelatihan yang sesuai dengan bidangnya maupun melalui jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi (D3, S1 dan S2). Pada tahun anggaran ini sejumlah 12 orang baik karyawan maupun widyaiswara menempuh ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi baik itu D3, S1 dan S2 serta S3.

Staffing. Berdasar pengklasifikasian atas beban kerja dan kemampuan pelatihan dari pusdiklat depkes, Bapelkes Gombang termasuk dalam kelas B. Dimana kepala Bapelkes membawahi sub bagian tata usaha dan seksi tata operasional serta widyaiswara. Tenaga widyaiswara yang ada selama ini masih dirasa kurang baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Dari segi kuantitas hanya 3 orang widyaiswara yang telah menyelesaikan pendidikan S2, selain itu juga menumpuknya jumlah widyaiswara dari satu disiplin ilmu, yakni akademi kesehatan lingkungan (AKL).

Pesaing dan mitra. Bapelkes Gombang selama menangani pelatihan-pelatihan berusaha keras memperbaiki mutu dari pelatihan. Pesaing-pesaing dari Bapelkes Gombang yakni institusi-institusi pendidikan dan pelatihan kesehatan.

Berdasarkan UU No. 22 Tahun 1999 tentang desentralisasi, maka Bapelkes Gombang salah satunya harus mengelola keuangannya sendiri. Walau agak terlambat, Bapelkes Gombang pada tanggal 19 s/d 23 April 1999 melaksanakan pelatihan TQM yang melibatkan seluruh komponen yang ada. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja Bapelkes Gombang. Pengaruh dari pelatihan TQM itu sendiri belum diketahui. Untuk itu penelitian ini perlu dilakukan.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif eksplorasi. Metode penelitian menggunakan studi kasus terhadap penilaian kinerja manajemen Bapelkes dengan pendekatan *The European Foundation for Quality Management (EFQM)*.

Penelitian dilakukan di Bapelkes Gombang dan Bapelkes Salaman. Unit analisis adalah Bapelkes Gombang yang telah mengikuti pelatihan TQM, sedangkan sebagai kontrol adalah Bapelkes Salaman yang belum mendapat pelatihan TQM. Subjek penelitian adalah pihak manajemen di Bapelkes Gombang dan Bapelkes Salaman.

Variabel dalam penelitian terdiri dari: (i) Variabel prediktor (pelatihan TQM); (ii) Variabel kriteria (kepemimpinan, manajemen karyawan, kebijakan dan strategi, kemitraan dan sumber-sumber, proses, kepuasan pelanggan eksternal, kepuasan karyawan, dan dampak dalam masyarakat serta hasil kinerja utama); (iii) Variabel moderator (tingkatan manajemen, biaya mutu, fasilitator, dan metode pelatihan).

Pengumpulan data primer dari variabel kriteria yang akan diamati pada subjek penelitian, menggunakan kuesioner. Kuesioner disusun mengacu pada EFQM dan disesuaikan dengan kondisi Bapelkes.¹ Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan melalui telaah dokumen. Pengumpulan data variabel moderator pada tingkatan manajemen menggunakan kuesioner Zairi² yang disesuaikan dengan kondisi Bapelkes. Responden untuk variabel kriteria adalah seluruh pihak manajemen (pejabat struktural) di kedua Bapelkes. Pilihan jawaban responden pada variabel kriteria adalah: belum dimulai (0%), dalam taraf pertimbangan (33%), dalam taraf pengembangan (67%) dan telah melaksanakan secara penuh (100%). Penilaian variabel kriteria menggunakan skoring dengan rumus: jumlah responden pada setiap pilihan jawaban x nilai jawaban: jumlah aitem pertanyaan pada

masing-masing kriteria. Responden untuk variabel moderator adalah seluruh karyawan di kedua Bapelkes. Pilihan jawaban untuk variabel moderator pada tingkatan manajemen menggunakan skala *likert* (tidak pernah, kadang-kadang, pernah, sering, selalu). Penilaian variabel moderator menggunakan persentase. Setiap jawaban responden dinilai berdasarkan rumus: $100 : \text{jumlah responden} \times 100\%$.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Keadaan Bapelkes yang Diteliti

Bapelkes Gombang sebagai salah satu lembaga diklat di jajaran departemen kesehatan mempunyai andil dalam menunjang peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu Bapelkes Gombang selalu berusaha bekerja dengan kinerja manajemen yang bermutu dalam memberikan layanan iptek kedokteran. Bapelkes Gombang mempunyai unggulan dalam produk pelatihan yakni TQM dan QA. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 memiliki potensi yang masih terus dikembangkan, yakni laboratorium *Primary Health Care* (PHC) dengan daerah binaan sejumlah 12 desa yang berada dalam lingkup wilayah Kabupaten Magelang.

Karakteristik Subjek

Jumlah manajer di Bapelkes Gombang lebih banyak dibandingkan Bapelkes Salaman. Di Bapelkes Gombang, tidak terdapat kepala seksi bina program dan kepala seksi tata program, hanya ada kepala seksi tata operasional. Sedangkan di Bapelkes Salaman tidak terdapat koordinator kalakarya dan koordinator tim pengembangan mutu (TPM). Tampaknya perbedaan tersebut disebabkan karena Bapelkes Salaman belum menerapkan TQM. Untuk menerapkan TQM, diperlukan TPM bagi pengefektifan kinerja manajemen.

1. Kepemimpinan

Untuk mengetahui kriteria kepemimpinan didekati dengan elemen-elemen mengenai proses yang fundamen dalam perbaikan yang berkesinambungan, yang meliputi: keterlibatan pimpinan, komitmen pimpinan, pemberian penghargaan dan respon terhadap masukan serta kemampuan menggerakkan seluruh komponen.

Skor profil kepemimpinan Bapelkes Gombang yang melakukan pelatihan TQM pada tahun 2000 mencapai 48% dan tahun 1998 atau sebelum diadakan pelatihan TQM hanya sebesar 26%. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 mencapai 37% dan tahun 1998 sebesar 20%.

Peningkatan kinerja kepemimpinan yang terjadi di Bapelkes Gombang terutama disebabkan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh komponen. Peningkatan kinerja kepemimpinan di Bapelkes Gombang lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman. Selain itu kriteria kinerja kepemimpinan di Bapelkes Gombang mendekati wilayah *excellent*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kepemimpinan. Kondisi ini senada dengan pendapat Ho *et al.*³ bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

2. Kebijakan dan Strategi

Untuk mengetahui kriteria kebijakan dan strategi didekati dengan elemen-elemen mengenai pelaksanaan misi dan visi Bapelkes, yang meliputi: dukungan berbagai kebijakan, penggunaan strategi yang telah disepakati, perencanaan dan tujuan-tujuan serta target-target yang dapat dicapai pada proses yang sedang berjalan dan kesesuaian dengan potensi sumberdaya manusia yang ada serta keakuratan kebijakan dan strategi.

Skor penerapan kebijakan dan strategi di Bapelkes Gombang yang diperoleh tahun 2000

mencapai 43%, dan tahun 1998 sebesar 0. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 mencapai 29% dan tahun 1998 sebesar 0.

Secara keseluruhan di kedua Bapelkes telah terjadi peningkatan penerapan kebijakan dan strategi. Hal ini dikarenakan pada tahun 1998 belum ada misi dan visi yang jelas dari kedua Bapelkes tersebut. Menurut Zairi⁴ wahana utama untuk mengkomunikasikan mutu melalui pernyataan misi. Sedangkan penyebab terjadinya peningkatan penerapan kebijakan dan strategi di Bapelkes Gombang lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman karena dalam pelaksanaan misi dan visinya lebih banyak mengarah ke struktur mutu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan TQM mempengaruhi penerapan kebijakan dan strategi Bapelkes.

3. Manajemen Karyawan

Untuk mengetahui kriteria manajemen karyawan dalam memberikan pelayanan didekati dengan elemen-elemen, yang meliputi: kesesuaian karyawan, dukungan terhadap peningkatan mutu karyawan, keikutsertaan karyawan dalam perbaikan yang berkesinambungan dan perhatian terhadap pendapat karyawan serta pemberian penghargaan.

Skor manajemen karyawan dalam pemberian pelayanan di Bapelkes Gombang pada tahun 2000 mencapai 43% dan tahun 1998 sebesar 7%. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 mencapai 27%, dan tahun 1998 sebesar 20%.

Peningkatan penerapan manajemen karyawan di Bapelkes Gombang pada tahun 2000 terutama disebabkan karena keikutsertaan karyawan dalam perbaikan yang berkesinambungan dan diikuti sertakan pada pelatihan-pelatihan yang mendukung pelayanan lini depan Bapelkes Gombang. Menurut Jackson⁵ partisipasi secara aktif dari karyawan merupakan suatu elemen yang penting tidak hanya untuk menjamin keberhasilan suatu

institusi tetapi juga memungkinkan seluruh karyawan mengetahui bahwa masukan mereka sangat dibutuhkan dan ada maknanya. Wagner⁶ menambahkan bahwa partisipasi atau keterlibatan ini akan berpengaruh terhadap kinerja.

Peningkatan penerapan manajemen karyawan di Bapelkes Salaman pada tahun 2000 juga disebabkan oleh semakin tingginya tingkat keikutsertaan karyawan dalam perbaikan yang berkesinambungan, tetapi belum dilakukan perhatian terhadap karyawan melalui pelatihan-pelatihan bagi lini depan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan TQM dapat meningkatkan penerapan manajemen karyawan bagi perbaikan yang berkesinambungan dalam memberikan pelayanan.

4. Kemitraan dan Sumber-Sumber Daya

Untuk mengetahui kriteria pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber daya yang efektif dan efisien bagi keberhasilan kinerja Bapelkes, didekati dengan elemen-elemen yang meliputi: kesesuaian alokasi dan sumberdaya keuangan terhadap rencana strategik, aktualitas dan keakuratan informasi, proaktif terhadap mitra kerja, perbaikan sumberdaya fisik untuk mendukung rencana strategik, dan optimalisasi sumberdaya fisik dan teknologi.

Skor pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber daya yang diperoleh di Bapelkes Gombang pada tahun 2000 mencapai 40% dan tahun 1998 sebesar 13%. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 mencapai 33 % dan tahun 1998 mencapai 13%.

Peningkatan pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber daya di Bapelkes Gombang terjadi karena pada tahun 2000 lebih proaktif dengan mitra kerja dan sudah ada bukti yang jelas, walaupun masih memerlukan perbaikan. Selain itu kesesuaian alokasi sumber-sumber daya keuangan dalam mendukung rencana strategik lebih memberikan bukti yang jelas

dibandingkan tahun 1998. Peningkatan pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber daya di Bapelkes Gombong lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman, karena sistem pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber dayanya lebih terbangun. Dengan demikian pelatihan TQM berpengaruh terhadap pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber daya dalam mendukung keberhasilan kinerja Bapelkes. Hal ini dapat dimengerti, karena di dalam TQM faktor kemitraan dan kesesuaian alokasi sumber-sumber daya dengan rencana strategik merupakan salah satu variabel yang membutuhkan perhatian utama.

5. Sistem Mutu dan Proses

Untuk mengetahui kriteria sistem mutu dan proses bagi perbaikan kinerja manajemen Bapelkes didekati dengan elemen-elemen yang meliputi: kemampuan cara mengetahui permintaan dan kebutuhan pasar, kemampuan cara memenuhi kebutuhan pelanggan, kemampuan memberikan pengawasan pelayanan dan tindakan melakukan perbaikan serta tindakan pengadministrasian.

Skor yang diperoleh pada tahun 2000 di Bapelkes Gombong mengenai pengelolaan sistem mutu dan proses mencapai 41% dan tahun 1998 sebesar 5%. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 mencapai 27% dan tahun 1998 sebesar 19%.

Peningkatan pengelolaan sistem mutu dan proses di Bapelkes Gombong terjadi karena pada tahun 2000 lebih mampu dalam melakukan pengawasan pelayanan dan tindakan melakukan perbaikan lebih memberikan bukti yang jelas dibandingkan tahun 1998. Peningkatan pengelolaan sistem mutu dan proses di Bapelkes Gombong lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman, karena pengelolaan sistem mutu dan proses lebih terbangun. Dengan demikian pelatihan TQM berpengaruh terhadap pengelolaan sistem mutu dan proses dalam mendukung keberhasilan kinerja Bapelkes. Hal ini dapat dimengerti, karena di

dalam TQM faktor sistem mutu dan proses merupakan salah satu variabel yang membutuhkan perhatian utama.

6. Kepuasan Pelanggan Eksternal

Untuk mengetahui kriteria kepuasan pelanggan eksternal Bapelkes didekati dengan elemen-elemen yang meliputi: kemampuan mengevaluasi manajemen dalam hubungannya dengan pelanggan, keakuratan sistem dalam menampung keluhan, adanya kecenderungan perbaikan, dan segementasi pelayanan yang dibidik serta kesesuaian target penilaian pelanggan.

Skor yang diperoleh pada tahun 2000 di Bapelkes Gombong mengenai pengelolaan kepuasan pelanggan eksternal mencapai 39% dan tahun 1998 sebesar 7%. Bapelkes Salaman pada tahun 2000 mencapai 29% dan tahun 1998 sebesar 26%.

Peningkatan pengelolaan kepuasan pelanggan eksternal di Bapelkes Gombong terjadi karena pada tahun 2000 cenderung lebih banyak melakukan perbaikan, dibandingkan tahun 1998. Peningkatan pengelolaan kepuasan pelanggan eksternal di Bapelkes Gombong lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman, karena sistem pengelolaan kepuasan pelanggan eksternal lebih terbangun. Menurut Zairi *et al.*,⁷ dengan berfokus pada kepuasan pelanggan eksternal, suatu institusi akan memperoleh kinerja yang baik. Menurut Mayer *et al.*,⁸ pelatihan TQM akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan eksternal. Dengan demikian pelatihan TQM berpengaruh terhadap pemberian kepuasan terhadap pelanggan eksternal.

7. Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui kriteria kepuasan karyawan bagi perbaikan pemenuhan kepuasan pelanggan eksternal Bapelkes didekati dengan elemen-elemen yang meliputi: kemampuan menangkap keluhan karyawan, tindak lanjut hasil evaluasi dan frekuensi umpan balik.

Skor yang diperoleh pada tahun 2000 di Bapelkes Gombang mengenai pengelolaan kepuasan karyawan mencapai 33% dan tahun 1998 sebesar 0. Sedangkan pada tahun 2000 di Bapelkes Salaman mencapai 16% dan tahun 1998 sebesar 13%.

Peningkatan pengelolaan kepuasan karyawan di Bapelkes Gombang terjadi karena pada tahun 2000 cenderung lebih banyak melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi dan lebih memberikan bukti yang jelas dibandingkan tahun 1998. Wiele⁹ berpendapat bahwa umpan balik merupakan faktor yang sangat penting bagi pembelajaran organisasi.

Peningkatan pengelolaan kepuasan karyawan di Bapelkes Gombang lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman, karena sistem pengelolaan kepuasan karyawan lebih terstruktur sehingga lebih memungkinkan keterlibatan manajer dan karyawan. Lebih lanjut Mayer *et al.*⁸ berpendapat bahwa TQM mempunyai signifikansi dan pengaruh yang positif terhadap kepuasan karyawan. Dengan demikian pelatihan TQM akan dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

8. Dampak dalam Masyarakat

Untuk mengetahui kriteria dampak dalam masyarakat ditinjau dari pemenuhan keinginan dan harapan masyarakat sekitarnya didekati dengan elemen-elemen yang meliputi: kemampuan Bapelkes dalam memberi kontribusi dibidang kesehatan kepada lingkungan sekitarnya dan kecenderungan manfaat kontribusi yang diberikan Bapelkes.

Skor yang diperoleh pada tahun 2000 di Bapelkes Gombang mengenai pengelolaan dampak dalam masyarakat mencapai 10% dan tahun 1998 sebesar 0%. Sedangkan pada tahun 2000 di Bapelkes Salaman mencapai 23% dan tahun 1998 sebesar 17%.

Apabila dibandingkan dampak kinerja manajemen Bapelkes dalam masyarakat, Bapelkes Salaman lebih unggul karena dampaknya langsung dinikmati oleh masyarakat sekitar. Hal ini terjadi karena manfaat

yang diperoleh oleh masyarakat di sekitar bapelkes Salaman sebagai akibat diadakannya pelatihan-pelatihan seperti pelatihan teknis fungsional gizi, pelatihan teknis fungsional perawat dan praktik lapangan mahasiswa. Peserta pelatihan tinggal didesa untuk suatu kurun waktu tertentu dan membantu menangani permasalahan dan penyebaran informasi kesehatan kepada masyarakat desa dimana mereka tinggal. Lain halnya dengan Bapelkes Gombang, untuk pelatihan-pelatihan yang dilakukan peserta pelatihan tidak tinggal di masyarakat tetapi hanya sampai di institusi pelayanan kesehatan saja.

9. Hasil Kinerja Utama Bapelkes

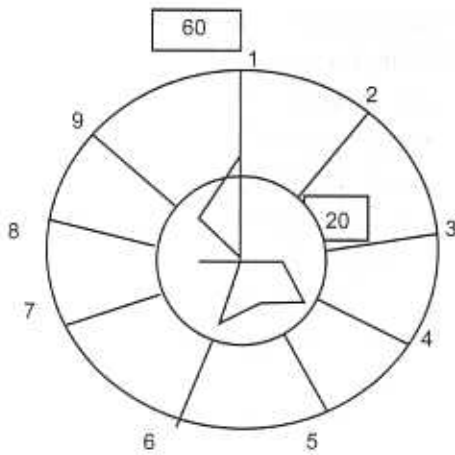
Untuk mengetahui kriteria hasil kinerja utama Bapelkes didekati dengan elemen-elemen yang meliputi: kecenderungan kenaikan indikator finansial dan non finansial serta kecenderungan peningkatan pelayanan.

Skor yang diperoleh pada tahun 2000 di Bapelkes Gombang mengenai hasil kinerja utama mencapai 31% dan tahun 1998 sebesar 9%. Sedangkan pada tahun 2000 di Bapelkes Salaman mencapai 3% dan tahun 1998 sebesar 9%.

Hasil kinerja utama Bapelkes Gombang lebih tinggi dibandingkan dengan Bapelkes Salaman bila ditinjau dari elemen-elemen yang ada, yaitu adanya kenaikan frekuensi pelatihan. Hal ini secara tidak langsung akan berdampak terhadap kenaikan finansial.

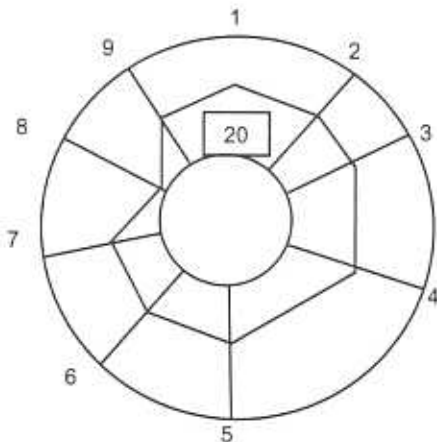
PENGARUH PELATIHAN TQM TERHADAP KINERJA MANAJEMEN

Profil kinerja manajemen Bapelkes Gombang tahun 1998, terendah ditunjukkan dengan skor 0 dan tertinggi 26%. Kriteria yang mendapatkan skor 0 adalah kebijakan dan strategi dan kepuasan karyawan serta dampak dalam masyarakat. Kriteria kepemimpinan memperoleh skor tertinggi yaitu 26%. Skor ini masih jauh dari kriteria *excellent* (50%). Lihat Gambar 1.



Gambar 1. Kinerja manajemen Bapelkes Gombang tahun 1998

Profil kinerja Bapelkes Gombang pada tahun 2000, skor terendah adalah 10% dan tertinggi 48%. Skor terendah berada pada kriteria dampak dalam masyarakat, sedang skor tertinggi pada kriteria kepemimpinan. Skor kriteria kepemimpinan ini mendekati *excellent* (50%). Lihat Gambar 2.

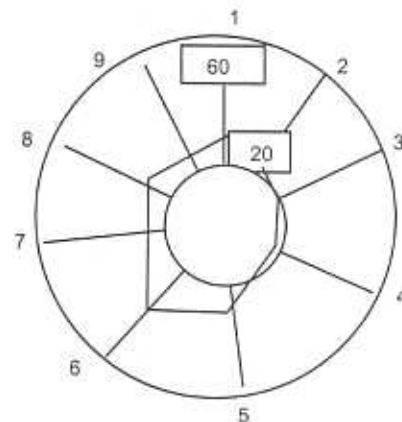


Gambar 2. Kinerja manajemen Bapelkes Gombang tahun 2000

Bila dikaji lebih jauh terdapat peningkatan yang cukup mencolok pada semua kriteria kinerja manajemen di Bapelkes Gombang setelah dilakukan pelatihan TQM. Secara berturut-turut masing-masing adalah: kebijakan dan strategi (43%), manajemen karyawan (36%), sistem mutu dan proses (36%), kepuasan karyawan (33%), kepuasan pelanggan eksternal (32%), kemitraan dan sumber-sumber daya (27%), kepemimpinan

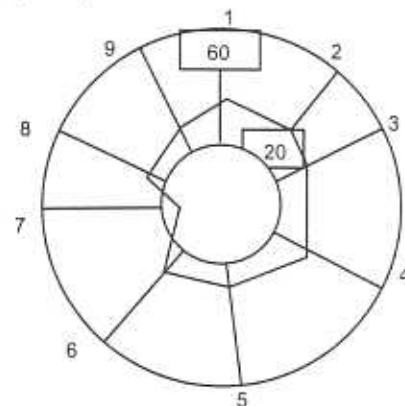
(22%), hasil kinerja utama bapelkes (21%), dan dampak dalam masyarakat (10%). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pelatihan TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajemen.

Profil kinerja Bapelkes Salaman pada tahun 1998, kriteria terendah ditunjukkan dengan skor 0 dan tertinggi 26%. Kriteria yang mendapatkan skor 0 adalah kebijakan dan strategi. Kriteria kepuasan pelanggan eksternal memperoleh skor tertinggi yaitu 26%. Skor ini masih jauh dari kriteria *excellent* (50%). Lihat Gambar 3.



Gambar 3. Kinerja manajemen Bapelkes Salaman tahun 1998

Profil kinerja Bapelkes Salaman pada tahun 2000. Pada Gambar tersebut dapat dilihat bahwa skor terendah adalah 16% dan tertinggi 37%. Skor terendah berada pada kriteria kepuasan karyawan, sedang skor tertinggi pada kriteria kepemimpinan. Skor kriteria kepemimpinan ini masih jauh dari *excellent* (50%). Lihat Gambar 4.



Gambar 4. Gambar kinerja manajemen Bapelkes Salaman tahun 2000

Seperti halnya pada Bapelkes Gombang, kinerja manajemen di Bapelkes salaman juga mengalami peningkatan walaupun tidak dilakukan pelatihan TQM. Namun demikian persentase peningkatannya relatif lebih kecil dibandingkan Bapelkes Gombang. Secara berturut-turut peningkatan kinerja terjadi pada: kebijakan dan strategi (29%), hasil kinerja utama (19%), kepemimpinan (17%), kemitraan dan sumber-sumber daya (10%), sistem mutu dan proses (8%), manajemen karyawan (7%), dampak dalam masyarakat (6%), dan masing-masing 3% untuk kriteria kepuasan pelanggan eksternal dan kepuasan karyawan. Hanya saja, dampak dalam masyarakat Bapelkes Salaman lebih unggul dibandingkan Bapelkes Gombang, artinya kinerja manajemen Bapelkes Salaman lebih memberikan manfaat langsung terhadap masyarakat.

Variabel Moderator

Manajer lini kedua di Bapelkes berperan dalam memberikan perbaikan pelayanan yang berkesinambungan. Untuk mengetahui penilaian karyawan terhadap atasan langsungnya (pihak manajer) dari tingkatan manajemen dilakukan wawancara dengan kuesioner terhadap seluruh karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dengan seluruh karyawan pada berbagai tingkatan manajemen terhadap atasan langsungnya, di kedua Bapelkes memberikan penilaian bahwa atasan langsung mereka secara keseluruhan telah menjalankan fungsi dan tugasnya sesuai *job description*, walaupun belum dapat dikatakan berperan secara aktif. Kelemahan yang paling dominan adalah belum mempunyai kemampuan untuk mengkomunikasikan permasalahan yang ada secara efektif bagi tindakan perbaikan. Zairi² berpendapat bahwa komunikasi yang efektif akan menjamin visi, perencanaan dan saran disebarluaskan, sehingga akan tercipta suatu lingkungan yang harmonis untuk program perbaikan mutu.

Biaya mutu yang ada di Bapelkes Salaman relatif lebih banyak dibandingkan Bapelkes Gombang. Menurut Hughey dan Mussneg¹⁰ dalam penerapan TQM dibutuhkan investasi yang cukup dalam keuangannya. Untuk itu disarankan agar Bapelkes Gombang meningkatkan pengalokasian biaya mutu untuk peningkatan mutu pelayanan secara keseluruhan, sehingga dapat mempercepat tercapainya kinerja manajemen yang *excellent*.

Fasilitator adalah widyaiswara. Kemampuan widyaiswara dalam memberikan pelayanan dipengaruhi oleh jenjang dan bidang studi. Oleh karena itu mengingat pelanggan pada umumnya mempunyai jenjang pendidikan S1, disarankan bagi widyaiswara (terutama yang S1) untuk menempuh jenjang studi S2 dengan bidang studi yang berkaitan dengan bidang kesehatan. Selain itu kinerja widyaiswara juga dipengaruhi oleh *behavioral dan interpersonal skills* (sikap, bakat, dan improvisasi), sehingga diperlukan pelatihan-pelatihan pendukung bagi tugasnya.

Pelatihan-pelatihan yang telah dilaksanakan di Bapelkes Gombang pada umumnya menggunakan pendekatan *cascading training*, sedangkan di Bapelkes Salaman menggunakan *problem based learning*. Tampaknya pendekatan yang digunakan menjadi salah satu penyebab Bapelkes Salaman mempunyai dampak yang lebih besar terhadap masyarakat dibandingkan Bapelkes Gombang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Peningkatan kriteria kepemimpinan yang terjadi di Bapelkes Gombang terutama disebabkan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh komponen yang ada. Kriteria kinerja kepemimpinan di Bapelkes Gombang mendekati wilayah *excellent*.
2. Secara keseluruhan di kedua Bapelkes telah terjadi peningkatan penerapan kebi-

- jakan dan strategi. Hal ini dikarenakan pada tahun 1998 belum adanya misi dan visi yang jelas dari kedua Bapelkes tersebut. Peningkatan penerapan kebijakan dan strategi di Bapelkes Gombang lebih tinggi dibandingkan Bapelkes Salaman, karena dalam pelaksanaan misi dan visinya lebih banyak didukung oleh kebijakan yang mengarah ke manajemen mutu.
3. Peningkatan penerapan manajemen karyawan di Bapelkes Gombang pada tahun 2000 terutama disebabkan karena keikutsertaan karyawan dalam perbaikan yang berkesinambungan lebih aktif. Selain itu juga disebabkan terjadinya peningkatan perhatian terhadap karyawan melalui keikutsertaan karyawan pada pelatihan-pelatihan yang mendukung pelayanan lini depan Bapelkes Gombang. Pengembangan karyawan merupakan inti dari efektivitas TQM.
 4. Peningkatan pengelolaan kemitraan dan sumber-sumber daya di Bapelkes Gombang terjadi karena pada tahun 2000 lebih proaktif terhadap mitra kerja. Selain itu kesesuaian alokasi sumber-sumber daya keuangan dalam mendukung rencana strategik lebih memberikan bukti yang jelas dibandingkan tahun 1998.
 5. Peningkatan pengelolaan sistem mutu dan proses di Bapelkes Gombang terjadi karena pada tahun 2000 lebih mampu dalam melakukan pengawasan pelayanan dan tindakan melakukan perbaikan dibandingkan tahun 1998. Peningkatan pengelolaan sistem mutu dan proses di Bapelkes Gombang lebih terbangun.
 6. Peningkatan pengelolaan kepuasan pelanggan eksternal di Bapelkes Gombang terjadi karena pada tahun 2000 cenderung lebih banyak melakukan perbaikan, segmentasi pelayanan yang dibidik dan kesesuaian target penilaian terhadap pelanggan eksternal lebih memberikan bukti yang jelas dibandingkan tahun 1998. Selain itu sistem pengelolaan kepuasan pelanggan eksternal lebih didukung oleh penanganan evaluasi keluhan pelanggan.
 7. Peningkatan pengelolaan kepuasan karyawan di Bapelkes Gombang terjadi karena pada tahun 2000 cenderung lebih banyak melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi, dan lebih memberikan bukti yang jelas dibandingkan tahun 1998. Selain itu sistem pengelolaan kepuasan karyawan lebih didukung oleh tindak lanjut dari hasil evaluasi mengenai keluhan karyawan.
 8. Apabila dibandingkan kriteria dampak dalam masyarakat, Bapelkes Salaman lebih unggul karena dampaknya langsung dinikmati oleh masyarakat sekitar. Hal ini terjadi karena manfaat yang diperoleh oleh masyarakat di sekitar Bapelkes Salaman sebagai akibat diadakannya pelatihan-pelatihan seperti: pelatihan teknis fungsional gizi, pelatihan teknis fungsional perawat dan praktik lapangan mahasiswa. Peserta pelatihan tinggal didesa untuk suatu kurun waktu tertentu dan membantu menangani permasalahan dan penyebaran informasi kesehatan kepada masyarakat desa dimana mereka tinggal.
 9. Hasil kinerja utama Bapelkes Gombang lebih tinggi dibandingkan dengan Bapelkes Salaman bila ditinjau dari elemen-elemen yang ada, yaitu adanya kenaikan frekuensi pelatihan. Hal ini secara tidak langsung akan berdampak terhadap kenaikan finansial.
 10. Profil kinerja manajemen Bapelkes Gombang mengalami peningkatan yang cukup mencolok pada semua kriteria kinerja manajemen setelah dilakukan pelatihan TQM. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pelatihan TQM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajemen. Seperti halnya pada Bapelkes Gombang, kinerja manajemen di Bapelkes

Salaman juga mengalami peningkatan, namun persentase peningkatannya relatif lebih kecil.

11. Secara keseluruhan variabel moderator cenderung memperlemah kinerja manajemen Bapelkes Gombong, sedangkan variabel moderator yang memperkuat kinerja manajemen Bapelkes Salaman adalah metode pelatihan dan biaya mutu.

Saran

1. Berdasarkan profil kinerja manajemen Bapelkes Gombong pada tahun 2000, yang perlu mendapat prioritas wilayah perbaikan adalah kriteria dampak dalam masyarakat. Perbaikan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan frekuensi pelatihan swadana bagi institusi pendidikan kesehatan dengan menggunakan pendekatan *problem based learning*.
2. Untuk memperkuat kinerja manajemen disarankan agar pihak manajer pada setiap bagian di kedua Bapelkes melakukan pertemuan secara teratur dan mengkomunikasikan permasalahan yang ada untuk tindakan perbaikan yang berkesinambungan.
3. Biaya mutu yang telah dialokasikan oleh Bapelkes Salaman lebih banyak dibandingkan Bapelkes Gombong, sehingga disarankan bila memungkinkan jumlah alokasi diperbesar untuk mempercepat tercapainya kinerja manajemen yang *excellent*. Penambahan biaya mutu dapat digalang melalui perluasan segmen pasar yang dibidik dan melalui peningkatan pelatihan-pelatihan swadana bagi institusi non kesehatan serta pengoptimalan pemakaian gedung asrama dan auditorium.

KEPUSTAKAAN

1. EFQM, Determining Business Excellence in Small and Medium Sized Enterprises, A Questionnaire Approach, The European

Foundation for Quality Management, Bruxelles, 1997.

2. Zairi, M., Managing Excellence: Leadership, The TQM Magazine, 1999;11(4):215-220.
3. Ho, S.K.M., Fung, C.K.H. and Cicmil, S., Developing a TQM Excellence Model, The TQM Magazine, 1994; 6 (6): 24-30.
4. Zairi, M., Leadership in TQM Implementation, Some Case Examples, The TQM Magazine, 1994; 6 (6):9-16.
5. Jackson, S., Achieving a Culture of Continuous Improvement by Adopting the Principles of Self-Assessment and Business Excellence, International Journal of Health Care Quality Assurance, 1999; 12(2):59-64.
6. Wagner, J.A., Participation's Effects on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Research Evidence, Academy of Management Review, 1994;19 (2): 312-330.
7. Zairi, M., Letza, S.R., and Oakland, J.S., Does TQM Impact on Bottom-Line Results? The TQM Magazine, 1994;6(1): 38-43.
8. Mayer, T.A. Cates, R.J., Mastorovich, M.J., and Royalty, D.L., Emergency Department Patient Satisfaction: Customer Service Training Improves Patient Satisfaction and Ratings of Physician and Nurse Skill. Journal of Health Care Management, 1998; 43(5):427-440.
9. Wiele, T.V.D., Dale, B., Williams, R. Kolb, F., Luzon, D.M., Schmidt, A., and Wallace, M., State-of-the-Art Study on Self-Assessment, The TQM Magazine, 1995; 7 (4):13-17.
10. Hughey, A.W. and Mussnug, K.J., Designing Effective Employee Training Programme, Training for Quality, 1997; 5 (2): 52-57.