

1. HOSPITAL ADMINISTRATION
2. QUALITY CONTROL

KK

TKA 20/03

Han
a

TESIS

**ANALISIS PELAKSANAAN MANAJEMEN MUTU
MELALUI KEGIATAN GUGUS KENDALI MUTU
DI RSD MARDI WALUYO
KOTA BLITAR**



MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

SURATIN PUDJI HANDOKO

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2002

**ANALISIS PELAKSANAAN MANAJEMEN MUTU
MELALUI KEGIATAN GUGUS KENDALI MUTU
DI RSD MARDI WALUYO
KOTA BLITAR**

TESIS

untuk memperoleh gelar Magister
dalam Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
pada Program Sarjana Universitas Airlangga

Oleh
SURATIN PUDJI HANDOKO
NIM : 099913533



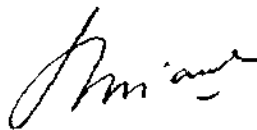
**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

2002

LEMBAR PERSETUJUAN

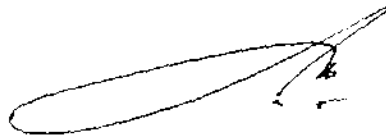
TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 20 MEI 2002

Oleh :
Pembimbing Ketua



Dr, dr. S. Supriyanto, MS
NIP. 130675544

Pembimbing



dr. Paul Sahctappy Engel, Sp.A, M.Kes

Telah diuji pada tanggal 2 Maret 2002

Panitia Penguji Tesis

Ketua : Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., MS.

Anggota : 1. Dr, dr. Stevanus Supriyanto, MS
2. dr. Paul Sahetapy Engel, Sp.A., M.Kes
3. dr. Slamet Riyadi, DTMH., MARS
4. Drs. Soebakir, MQIH
5. dr. Endang Susetyowati, MPH

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat saya selesaikan.

Terima kasih dan penghargaan saya sampaikan kepada Dr. S. Supriyanto, dr, MS., Pembimbing Ketua yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan bimbingan maupun saran.

Terima kasih dan penghargaan saya sampaikan kepada dr. Paul Sahetapy Engel, Sp.A, M.Kes, Pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan dorongan bimbingan dan saran.

Saya sampaikan ucapan terima kasih kepada Pemerintah Republik Indonesia cq. Menteri Kesehatan yang telah memberikan kesempatan serta finansial, sehingga meringankan beban saya dalam menempuh pendidikan.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankan saya mengucapkan terima kasih kepada :

Rektor Universitas atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program magister.

Direktur Program Pasca Sarjana atas kesempatan yang diberikan untuk menjadi mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Ketua minat Studi Manajemen Kesehatan beserta staf serta seluruh atas bantuan dan pelayanan yang telah diberikan selama saya mengikuti pendidikan.

Kepala Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan, seluruh staf yang telah banyak membantu dalam mengurus penyelesaian administrasi yang berkaitan dengan program tugas belajar.

Wali Kota Blitar yang telah memberikan ijin melakukan penelitian di Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar.

Direktur Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo beserta staf yang telah banyak membantu kelancaran dalam pelaksanaan penelitian.

Seluruh staf Sekolah Perawat Kesehatan / Akademi Keperawatan Departemen Kesehatan Blitar / Program Studi Keperawatan Blitar Politeknik Kesehatan Departemen Kesehatan Malang yang telah banyak memberikan dukungan, dorongan, bantuan sehingga dapat terselesaikannya pendidikan dan penulisan tesis ini.

Seluruh Rekan Minat Studi Magister Manajemen Kesehatan Angkatan 1999 – 2000, atas bantuan dan kerja sama yang sangat baik selama proses pendidikan.

Akhirnya, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan bimbingan, petunjuk kepada kita sekalian. Amiin.

Surabaya, Pebruari 2002

Penulis

RINGKASAN

Sejalan dengan meningkatnya ilmu pengetahuan, perubahan sosial budaya dan perkembangan teknologi telah merubah sistem nilai di masyarakat dalam memperoleh pelayanan yakni peningkatan mutu pelayanan, termasuk pelayanan kesehatan. Gugus Kendali Mutu sebagai salah satu pendekatan dalam manajemen mutu pelayanan bidang kesehatan khususnya di Rumah Sakit telah dikembangkan di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar sejak tahun 1997, namun pada 2 tahun terakhir (tahun 2000 – 2001) kegiatan Gugus Kendali Mutu tidak optimal.

Lingkup penelitian mengkaji pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM mulai tahun 1997 s.d. 2001 dan mengkaji pengaruh sumber daya manusia yang meliputi : pengetahuan tentang Gugus Kendali Mutu, motivasi, kerja sama kelompok; manajemen yang meliputi proses pembentukan Gugus Kendali Mutu, komitmen manajemen atas, dukungan manajemen menengah, penggerakan, umpan balik; dan komitmen dalam pelaksanaan standar terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu.

Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar dengan melakukan *Survey Cross Sectional* dengan instrumen penelitian yang berbentuk kuesioner terbuka dan tertutup. Pengambilan data dilakukan secara langsung baik dengan mengisi kuesioner maupun *indepth interview*, mengambil data sekunder dengan check list, serta melaksanakan *FGD*. Dalam analisis data melakukan uji pengaruh statistik Regression.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang signifikan terhadap adalah kerja sama kelompok, penggerakan, umpan balik dan komitmen dalam pelaksanaan standar, sedangkan variabel yang tidak signifikan adalah pengetahuan tentang GKM, motivasi, proses pembentukan GKM, komitmen manajemen senior dan dukungan manajemen menengah.

Kesimpulan dari penelitian bahwa manajemen mutu melalui kegiatan GKM sudah dilaksanakan di 10 unit pelayanan atau 10 gugus, namun belum optimal dan semua faktor / variabel berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

Berdasarkan hasil penelitian ini disusun rekomendasi untuk optimalisasi pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, yakni agar pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM untuk selanjutnya dapat berjalan secara efektif perlu adanya komitmen dari semua tingkat manajemen, pemahaman tentang GKM, meningkatkan motivasi dalam pelaksanaan kegiatan GKM, meningkatkan kerja sama kelompok, memperbaiki organisasi yang menangani kegiatan GKM, melakukan penggerakan, melakukan umpan balik serta ada komitmen dalam pelaksanaan standar pelayanan.

ABSTRACT

As the increase of knowledge has been growing up, the social cultural changes and technological development have been changing quality, including the health service. The Quality Control Circle (GKM) is one approach in the quality service management in the health field, which has been developed in RSD Mardi Waluyo Blitar since 1997. But it wasn't optimal in the last two years (2000-2001).

Observation area studies on the realization of the quality management through the GKM from 1997 to 2001, and the influence of human resources including : the study of GKM, motivation, team-work, the management including the GKM form process, the upper management, the acts, feet-backs, and the commitment in standart realization to quality management through the GKM.

The observation uses the case study plan in RSD Mardi Waluyo Kota Blitar by surey Cross Sectional with the observation instruments in the form of open and close questionaere. The data requitment is done directly through questionaere or indepth interview, putting the second data from the checklist, and realizing the FGD. The analyzing data is done through the statistic influence test Regression.

The observation result shows that a significant variable is detected from the team-work, acts, feet-back, and the commitment of standard realization. And that the unsignificant variables are the study of GKM, motivations, the GKM establishment process, the commitment of senior management and the middle management support.

The conclusion of the observation is that the quality management from GKM has been done in ten service units or ten constellations, but not completely optimal in all sides and the variable influences the success of quality management through the GKM, that is how it is going effectively later on. there must be a commitment from all management levels, study of GKM, increasing motivation in the GKM realization, encouraging the team-work, improving the organization which is done to the GKM, actifying acts, aware to the feet-backs. and there must be a commitment to the realization of the service standard.

Key word : Hospital Quality Control Circle, team work, management.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PRASYARAT GELAR	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
RINGKASAN	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	13
1.4 Tujuan Penelitian	14
1.5 Manfaat Penelitian	15
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Mutu Pelayanan Kesehatan	16
2.2 Gugus Kendali Mutu	19
2.3 Motivasi	44
2.4 Kerja sama Dalam Kelompok atau <i>Team Work</i>	49
2.5 Jenjang atau Tingkat Manajemen Organisasi	55
2.6 Penggerakan (<i>Actuating</i>)	57
2.7 Focus Group Discussion	59
BAB 3 KERANGKA KONSEP	61
BAB 4 METODE PENELITIAN	65
4.1 Rancangan Penelitian	65
4.2 Populasi dan Sampel	65
4.3 Tempat dan Waktu penelitian	66
4.4 Variabel penelitian, Definisi operasional dan Cara pengukuran variabel	66
4.5 Kerangka Operasional	71
4.6 Instrumen Penelitian.....	72
4.7 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan data	72
4.8 Teknik pengolahan dan Analisis data	72
4.9 Jadwal Kegiatan Penelitian	73
BAB 5 HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN	74
5.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar	74

5.2	Karakteristik Responden	74
5.3	Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM tahun 1997 s.d. 2001	74
5.4	Analisis Pelaksanaan Manajemen Mutu melalui kegiatan GKM berdasarkan variabel independen	83
5.5	Hasil uji statistik	87
5.6	Hasil <i>Focus Group Discussion (FGD)</i>	88
5.7	Rekomendasi	91
BAB 6	PEMBAHASAN.....	98
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	112
7.1	Kesimpulan	112
7.2	Saran.....	113
	DAFTAR PUSTAKA	116
	LAMPIRAN	118

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Perkembangan kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo mulai tahun 1997 sampai dengan 2001	4
Tabel 2.1 Data tentang tepat dan tidaknya tetesan infus.....	69
Tabel 2.2 Variabel infeksi nosokomial	70
Tabel 5.1 Pelaksanaan Pengendalian Mutu melalui kegiatan GKM tahun 1997 s.d. 2001	75
Tabel 5.2 Tingkat Pengetahuan tentang GKM	76
Tabel 5.3 Tingkat Motivasi	77
Tabel 5.4 Kerja sama dalam Kelompok dalam pelaksanaan mutu melalui kegiatan GKM	78
Tabel 5.5 Proses Pembentukan GKM	79
Tabel 5.6 Komitmen Manajemen Senior	80
Tabel 5.7 Dukungan Manajemen Menengah	81
Tabel 5.8 Tentang aktifitas dalam pergerakan	82
Tabel 5.9 Tentang aktifitas Umpan Balik	83
Tabel 5.10 Tentang Komitmen dalam pelaksanaan Standar	84
Tabel 5.11 Pengaruh tingkat pengetahuan tentang GKM	85
Tabel 5.12 Pengaruh tingkat motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	86
Tabel 5.13 Pengaruh kerja sama kelompok terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	86
Tabel 5.14 Pengaruh proses pembentukan GKM terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	87
Tabel 5.15 Pengaruh komitmen manajemen senior terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	87
Tabel 5.16 Pengaruh dukungan manajemen menengah terhadap pelaksanaan	

manajemen mutu melalui kegiatan GKM.....	88
Tabel 5.17 Pengaruh pergerakan terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	88
Tabel 5.18 Pengaruh umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	89
Tabel 5.19 Pengaruh komitmen dalam pelaksanaan standar terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM	89
Tabel 5.20 Rekapitulasi hasil uji Statistik dengan Regresion	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Skema identifikasi masalah pelaksanaan pengendalian mutu melalui kegiatan GKM tahun 2000-2001 di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar	6
Gambar 2.1 Contoh model kepanitiaian GKM	37
Gambar 3.1 Skema kerangka konsep	61
Gambar 4.1 Kerangka operasional	71

BAB I
PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

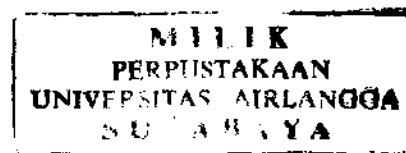
Tujuan pembangunan kesehatan adalah tercapainya kemampuan untuk hidup sehat bagi setiap penduduk agar dapat mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal, sebagai salah satu unsur kesejahteraan umum dari tujuan nasional.

Agar pelayanan kesehatan dapat dilaksanakan secara merata dan terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, pemerintah berupaya mengembangkan unit-unit pelayanan kesehatan baik Puskesmas maupun Puskesmas Pembantu untuk memberikan pelayanan kesehatan tingkat dasar serta pengembangan Rumah Sakit dengan berbagai jenis dan kepemilikan untuk pelayanan rujukan.

Sejalan dengan meningkatnya ilmu pengetahuan, perubahan sosial budaya dan perkembangan teknologi telah merubah sistem nilai di masyarakat, mendorong masyarakat semakin menuntut pelayanan yang bermutu.

Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan mutu pelayanan, maka fungsi pelayanan Rumah Sakit secara bertahap perlu ditingkatkan agar menjadi lebih efisien.

Dalam upaya peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit telah dilakukan berbagai pendekatan diantaranya dikenal dengan Total Quality Management (TQM) dan Gugus Kendali Mutu (GKM).



Khususnya di Jawa Timur, dalam rangka peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit melalui *Total Quality Management* dan Gugus Kendali Mutu telah dilakukan berbagai kegiatan, meliputi :

- a. Penataran bagi para Direktur RSD tentang *TQM*.
- b. Pelaksanaan Orientasi dan Pelatihan bagi Direktur Rumah Sakit.
- c. Melakukan pembinaan terhadap GKM melalui kegiatan Konvensi baik tingkat Rumah Sakit, Regional maupun Nasional.
- d. Evaluasi pelaksanaan *TQM* dan GKM terhadap 38 RSD di Jawa Timur oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.

Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar sebagai Rumah Sakit klas C, dalam upaya peningkatan mutu pelayanan, pihak manajemen atas menetapkan kebijakan Peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit melalui Gugus Kendali Mutu dan telah merintis pendiriannya mulai tahun 1997. Semula membentuk 4 gugus, kemudian pada tahun 1998 menjadi 10 gugus, yakni : 1. GKM Unit Perawatan Penyakit Bedah Perempuan, 2. GKM Unit Perawatan Penyakit Bedah Laki-laki, 3. GKM Unit Perawatan Anak, 4. GKM Unit Perawatan Penyakit Menular, 5. GKM Unit Perawatan Nifas, 6. GKM Unit Perawatan Penyakit Dalam, 7. GKM Unit Laboratorium Klinik, 8. GKM Unit Pavilyun, 9. GKM Instalasi Gawat Darurat, 10. GKM Unit Rawat Jalan.

Adapun permasalahan yang dihadapi Rumah Sakit diantaranya :

- a. Masih terjadi adanya pemberian infus dengan jumlah tetesan yang tidak tepat (8.75 %).
- b. Angka kejadian infeksi nosokomial tinggi (9.52 %).
- c. Angka kematian bayi dengan Berat Badan Lahir Rendah (BBLR) tinggi (20%).
- d. Banyak sampel darah untuk pemeriksaan laboratorium yang mengalami lisis (16,9%).
- e. Jumlah permintaan makanan tidak sesuai dengan jumlah pasien (6.98%).

Sumber : Laporan Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar tahun 1997.

Tenaga terlatih berjumlah 3 orang, terdiri dari 1 orang koordinator, dan 2 orang anggota gugus. Kemampuan tenaga yang lain tentang penerapan program GKM hanya diperoleh melalui diseminasi hasil pelatihan, sehingga baik teori maupun cara penerapan masih kurang optimal.

Salah satu dari gugus kendali mutu, yakni GKM Unit Perawatan Penyakit Bedah laki-laki telah mengikuti konvensi gugus kendali mutu di Tingkat Provinsi dan Nasional pada tahun 1999 dengan memperoleh prestasi sepuluh besar tingkat Provinsi serta juara harapan tingkat Nasional. Dengan dilaksanakannya program Gugus Kendali Mutu sebagian permasalahan yang ada di masing-masing unit kerja telah dapat diselesaikan dan ada standarisasi dalam pelayanan.

Perkembangan Gugus Kendali Mutu di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar mulai tahun 1997 hingga 2001 dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Perkembangan kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo mulai tahun 1997 sampai dengan 2001.

NO.	Aktifitas	TAHUN				
		1997	1998	1999	2000	2001
1	2	3	4	5	6	7
1.	Kegiatan orientasi, pendidikan dan latihan, bagi :					
	a. Anggota gugus	Tidak ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
	b. Ketua gugus	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
	c. Koordinator	Ada	Ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada
	d. Manajemen atas atau senior (Pimpinan RS)	Ada	Ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada
2.	Diseminasi hasil orientasi, pendidikan dan latihan	Ada	Ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada
3.	Pengembangan gugus	4	10	10	10	10
4.	Penyelesaian masalah	Tiap gugus 1 masalah sampai tuntas	Tiap gugus 1-2 masalah sampai tuntas	Tiap gugus 1 masalah tidak tuntas	Tiap gugus 1 masalah tidak tuntas	Tiap gugus 1 masalah tidak tuntas

dilanjutkan ...

lanjutan . . .

1	2	3	4	5	6	7
5.	Pembinaan / dukungan oleh :					
	a. Koordinator	Intensif	Intensif	Intensif	Tidak Intensif	Tidak Intensif
	b. Manajemen menengah	Intensif	Intensif	Intensif	Tidak Intensif	Tidak Intensif
	c. Manajemen atas	Intensif	Intensif	Intensif	Tidak Intensif	Tidak Intensif

Sumber : Dokumen panitia peningkatan mutu pelayanan dan hasil pengkajian tahun 2001.

Dalam tabel perkembangan kegiatan GKM mulai tahun 1997 hingga 2001, dari tahun ke tahun berkembang, yang semula 4 gugus menjadi 10 gugus, namun kegiatannya tidak efektif, yakni:

- a. Belum semua unsur yang terlibat dalam kegiatan GKM mengikuti kegiatan orientasi atau pendidikan dan latihan.
- b. Desiminasi hasil kegiatan orientasi oleh manajemen atas dan koordinator maupun hasil diklat oleh ketua gugus kepada anggota gugus secara rutin telah dilaksanakan setiap pertemuan. Sejak tahun 2000 hingga tahun 2001 tidak dilaksanakan.
- c. Penyelesaian masalah, pembuatan risalah, standarisasi yang pernah dilakukan sejak penerapan GKM tidak terlaksana dalam 2 tahun terakhir.
- d. Pembinaan yang pernah dilaksanakan baik oleh pimpinan atas maupun koordinator tidak intensif sejak 2 tahun terakhir.

e. Frekuensi pertemuan maupun jumlah peserta pertemuan makin menurun dibandingkan dengan awal GKM dibentuk.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar pada tahun 2000-2001 menurun.

1.2 Identifikasi Masalah

Apabila digambarkan secara skematis identifikasi masalah pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM pada tahun 2000-2001 di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 : Skema identifikasi masalah pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM tahun 2000-2001 di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar (Modifikasi dari Crocker, Charney dan Chiu, 1995; Wijono, 1999; Tim GKM Bapelkes Murnajati, 1996; Terry, Duncan, 1976; Cushway dan Hadge, 1993)

Kegiatan apapun akan dapat berjalan dengan baik sesuai rencana yang telah ditetapkan apabila ada faktor yang mendukung kegiatan tersebut dan demikian pula sebaliknya akan mengalami hambatan karena tanpa adanya faktor pendukung.

Seperti halnya pelaksanaan kegiatan GKM tidak lepas dengan faktor tersebut di atas. Apabila dikaji faktor yang kemungkinan dapat berpengaruh dalam kelancaran program manajemen mutu melalui kegiatan GKM, meliputi :

a. Sumber daya manusia :

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor inti dalam semua kegiatan karena manusia sebagai pemikir, perencana, pengelola suatu kegiatan atau program. Berkaitan dengan kegiatan GKM faktor sumber daya manusia yang kemungkinan berpengaruh, meliputi :

1) Pengetahuan tentang GKM

Dalam pelaksanaan kegiatan GKM diperlukan tenaga yang telah memiliki kemampuan khusus dalam mengelola program terkait dengan kualitas, yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang intensif secara terus-menerus dan berkesinambungan. Dengan pengetahuan yang memadai tentang GKM dimungkinkan mampu mengelola kegiatan GKM dengan efektif., sebagaimana dikemukakan oleh :

Wijono (1999) :

“ Untuk meningkatkan dan melestarikan kegiatan Gugus Kendali Mutu diperlukan pelatihan-pelatihan”

Pendidikan dan latihan secara intensif diperlukan dalam upaya memberikan kemampuan kepada petugas agar memahami tentang upaya perbaikan mutu, menguasai teknik pemecahan masalah yang meliputi menentukan permasalahan tentang mutu, menemukan penyebab permasalahan, menyusun rencana pemecahan masalah, mempelajari hasil dari cara pemecahan yang telah dilakukan serta membuat standar kegiatan untuk mencapai hasil yang bermutu. Melalui pendidikan dan latihan secara berkesinambungan, petugas akan berkembang kemampuannya, memperoleh kepercayaan diri dan memiliki potensi yang dapat diandalkan.

Di RSD Mardi Waluyo belum banyak kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik bagi ketua gugus maupun anggota gugus. Dari 10 gugus yang telah dibentuk baru 2 orang anggota gugus yang terlatih sedangkan yang lainnya melalui diseminasi namun tidak berkelanjutan. Kemungkinan hal ini mempengaruhi tingkat pengetahuan anggota GKM sehingga akan berpengaruh pula terhadap pelaksanaan manajemen mutu.

2) Kerja sama dalam kelompok (*team work*)

Dalam kelompok diharapkan adanya dorongan semua anggota untuk memberikan pandangan, pendapat, berbagi informasi satu sama lain sehingga memperoleh pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas. Antar individu berinteraksi secara teratur dalam upaya mendorong terjadinya saling mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas. Seluruh anggota mengungkapkan pandangannya agar mereka juga memiliki pengaruh terhadap berbagai keputusan yang dibuat kelompok.

Dengan demikian maka setiap anggota kelompok merasa berkepentingan untuk selalu hadir dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan baik dalam kegiatan pembahasan permasalahan dalam kelompok, penyusunan program kegiatan maupun kegiatan lain yang terkait dengan GKM. Namun yang terjadi pada setiap kegiatan gugus di RSD Mardi Waluyo aktifitas anggota kelompok menunjukkan tingkat kerja sama makin menurun, sehingga permasalahan tidak dapat terselesaikan secara tuntas.

3) Motivasi :

Pimpinan organisasi perlu memahami tentang motif yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mampu menerapkan kepemimpinannya untuk mempengaruhi bawahan agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan dan kemampuan menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang. Namun dari pihak pelaksana kegiatan GKM maupun unsur manajemen menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan motivasi dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM makin menurun, yang ditandai dengan frekuensi maupun jumlah kehadiran dalam kegiatan pertemuan menurun dan pelaksanaan kegiatan tidak efektif.

Jika pimpinan Rumah Sakit tidak mampu menumbuhkan motivasi bagi anggota GKM, dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap tidak optimalnya pelaksanaan pengendalian mutu.

b. Manajemen

1) Proses pembentukan GKM :

Dalam pembentukan GKM perlu melibatkan semua unsur dalam organisasi di Rumah Sakit mulai manajemen atas hingga tingkat pelaksana. Sebagaimana dikemukakan oleh Crocker, Charney dan Chiu (1995) bahwa :

“ Hal-hal yang terkait dengan mutu dan GKM perlu dipahami oleh semua jajaran dalam organisasi melalui penyebarluasan informasi, pendidikan dan latihan secara terus menerus bagi pimpinan puncak, manajer menengah, fasilitator, ketua gugus maupun anggota gugus, perlu kesepakatan dalam pembentukan, kepanitiaan, promosi tentang konsep dan filosofi GKM dan pembekalan.”

Pembentukan GKM di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar dalam rangka memenuhi persyaratan standar pelayanan Rumah Sakit, tetapi proses pembentukannya belum dilaksanakan sesuai langkah-langkah penerapan program GKM. Hal ini dimungkinkan pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM tidak lestari.

2) Komitmen manajemen atas :

Menurut Crocker, Charney dan Chiu (1995) :

“ Komitmen lebih dari sekedar menyediakan uang, pembentukan komite atau penunjukan orang untuk mengawasi dan ambil bagian dalam pertemuan-pertemuan, namun diperlukan waktu, perhatian pandangan manajemen mengenai nilai karyawan, kesabaran”.

Agar kegiatan dapat berjalan baik, disamping diperlukan kebijakan dari pihak pimpinan terkait dengan segala kebutuhan yang diperlukan, juga perhatian dari pihak pimpinan yakni arahan, kesempatan seluas-luasnya bagi pelaksana untuk mengembangkan kegiatannya. Anggota gugus memerlukan waktu untuk menyerap

atau memahami teknik dan ketrampilan, untuk belajar bekerja sama, untuk memutuskan persoalan yang diteliti untuk mencapai konsensus yang memuaskan, untuk menjalankan keputusan, serta untuk mengatasi berbagai kendala dan mengukur hasilnya. Tugas utama manajemen atas adalah untuk mempersiapkan kondisi organisasi sehingga staf dapat mencapai sasaran sebaik-baiknya dengan mengerahkan usaha dan tenaganya pada tujuan organisasi.

Adanya ketetapan untuk melaksanakan kegiatan GKM di suatu unit kerja merupakan tanggung jawab pihak manajemen atas. Manajemen atas memiliki fungsi meliputi penetapan kebijakan program GKM. Dukungan maupun arahan manajemen atas sangat diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan GKM. Namun sejak tahun 2000 pembinaan dari manajemen atas tidak intensif sehingga dimungkinkan pelaksanaan kegiatan menjadi kurang baik.

3) Dukungan manajemen menengah :

Menurut hasil temuan Crocker, Charney dan Chiu (1995) bahwa :

“ Konsep Gugus Kendali Mutu menyangkut pelimpahan wewenang yang luas pada karyawan tingkat bawah. Semakin banyak tanggung jawab yang mereka berikan pada bawahan, semakin banyak wewenang yang mereka berikan. Pendelegasian wewenang dengan bebas, bawahan akan menggunakan segenap kemampuan mereka dan berkembang di dalam pekerjaannya. Manajemen menengah tidak menyukai gagasan tersebut karena mereka takut akan kehilangan jaminan pekerjaannya. Mereka cenderung untuk menentang pengenalan bentuk manajemen partisipasi apapun. Ketakutan mereka timbul karena kesalah pengertian.”

Oleh karena itu latihan yang lengkap dan menyeluruh dalam kecakapan pelaksanaan kegiatan Gugus Kendali Mutu perlu diberikan pada manajemen

menengah agar memiliki pengertian yang sama sehingga dapat meningkatkan dukungan manajemen menengah terhadap program yang ada dalam GKM, karena manajemen menengah dapat membuat GKM berjalan dengan bersemangat atau lesu.

Sejak tahun 2000 dukungan manajemen menengah terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM makin tidak efektif sehingga dimungkinkan hal ini dapat mengakibatkan makin tidak efektifnya pelaksanaan kegiatan GKM.

4) Penggerakan :

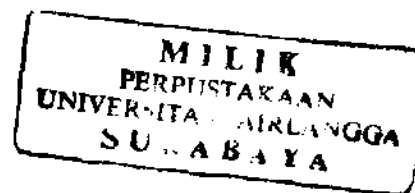
Pimpinan organisasi mengatur, membimbing serta mengarahkan bawahan agar melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu kegiatan dengan perencanaan, organisasi dan pengorganisasian yang baik disertai kemampuan penggerakan pelaksanaan dan berfungsinya pengawasan manajemen akan memperoleh hasil sesuai yang diharapkan.

Sejak tahun 2000 upaya untuk mendorong anggota agar lebih aktif dalam kegiatan GKM, baik oleh fasilitator maupun pihak manajemen makin tidak intensif sehingga hal ini mungkin dapat mengakibatkan makin tidak efektifnya kegiatan GKM.

5) Umpan balik terhadap kegiatan GKM

Untuk mengetahui dampak dari pelaksanaan kegiatan GKM institusi perlu melakukan evaluasi kegiatan.

Dengan pemberian umpan balik tentang hasil yang diperoleh dan dampaknya terhadap perkembangan unit kerja akan menjadi dorongan untuk meningkatkan



produktifitas kerja. Namun di RSD Mardi Waluyo umpan balik terhadap kegiatan GKM yang pernah dilaksanakan diantaranya melalui forum pertemuan tidak dilaksanakan secara berkelanjutan sehingga hal ini dimungkinkan mengakibatkan dalam pelaksanaan kegiatan GKM tidak dapat terlaksana secara optimal.

c. **Komitmen dalam pelaksanaan standar**

Yakni komitmen semua tingkat manajemen dan para pelaksana terhadap standar pelayanan yang telah dirumuskan oleh gugus. Sebelum komitmen tersebut ada pada semua tingkat manajemen maupun pihak pelaksana standar pelayanan tidak akan terlaksana secara baik. Di RSD Mardi Waluyo sosialisasi tentang standar mutu kurang intensif baik terhadap tenaga baru karena mutasi maupun pengangkatan baru sehingga hal ini dimungkinkan dapat mengakibatkan pelaksanaan standar pelayanan menjadi tidak efektif, karena tidak memiliki komitmen.

1.3 Rumusan Masalah

Dari hasil pengkajian masalah dan penyebab masalah tentang menurunnya pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM pada tahun 2000-2001 di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. **Bagaimana pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo tahun 1997-2001 ?**

- b. Bagaimana pengaruh sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, motivasi dan kerja sama dalam kelompok terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo?
- c. Bagaimana pengaruh manajemen yang meliputi proses pembentukan GKM, komitmen manajemen atas atau senior, dukungan manajemen menengah, penggerakan dan umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo ?
- d. Bagaimana pengaruh komitmen dalam pelaksanaan standar terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo ?

1.4 Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Menyusun rekomendasi optimalisasi pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM berdasarkan hasil analisis pelaksanaan kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo kota Blitar.

b. Tujuan Khusus

- 1) Menganalisis pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo tahun 1997 – 2001.
- 2) Menganalisis pengaruh sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, motivasi dan kerja sama dalam kelompok terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo.

- 3) Menganalisis pengaruh manajemen yang meliputi proses pembentukan GKM, komitmen manajemen atas atau senior, dukungan manajemen menengah, penggerakan dan umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo.
- 4) Menganalisis pengaruh komitmen dalam pelaksanaan standar terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo.
- 5) Menyusun rekomendasi optimalisasi pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

1.5 Manfaat penelitian

a. Bagi Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar :

Sebagai bahan masukan dalam pengambilan atau penentuan kebijakan bagi manajemen atas dalam upaya pengembangan kegiatan Gugus Kendali Mutu.

b. Bagi institusi Pasca Sarjana Universitas Airlangga :

Sebagai bahan masukan dalam rangka pengembangan penelitian lebih lanjut tentang perkembangan program Gugus Kendali Mutu.

c. Bagi peneliti :

Memperoleh pengalaman secara komprehensif dari ilmu yang diterima secara teoritis setelah menerapkan di lapangan.

d. Bagi Dinas Kesehatan (Provinsi, Kabupaten atau Kota) :

Sebagai bahan masukan dalam upaya efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan GKM.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Mutu Pelayanan Kesehatan

a. Pengertian

Dalam memberikan batasan tentang mutu tergantung dari berbagai sudut pandang dan masing-masing individu memiliki sudut pandang yang berbeda dan akan selalu berubah dari waktu ke waktu sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Demikian pula persepsi dan kebutuhan terhadap mutu pelayanan kesehatan, tiap individu memiliki persepsi yang berbeda dan persepsi tersebut dapat berubah karena pengalaman atau perubahan jasa pelayanan. Tiap individu juga memiliki kebutuhan atau kemauan yang berbeda terhadap pelayanan.

Menurut *ISO 9000* dalam Supriyanto (2000) :

“ Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pelanggan baik berupa kebutuhan yang dinyatakan maupun kebutuhan yang tersirat.”

Menurut Rocmer dan Agniler, WHO (1988) :

“ Mutu pelayanan kesehatan adalah penampilan yang sesuai standar, aman, memberikan dampak kepada masyarakat pada angka kematian, kesakitan, ketidakmampuan dan kekurangan gizi.”

b. Dimensi atau Karakteristik Mutu

Pelayanan di Rumah Sakit merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan yang menitikberatkan kepada pelayanan kuratif dan rehabilitatif di samping pelayanan promotif dan preventif senantiasa dikembangkan sesuai tuntutan

masyarakat terhadap mutu pelayanan, yakni terpenuhinya persyaratan yang ditinjau dari berbagai aspek sebagaimana dikemukakan oleh :

1) Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985)

a) Bukti langsung (*tangibles*)

Meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

b) Kehandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan, dengan segera dan memuaskan.

c) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu tanggap terhadap keinginan para pelanggan.

d) Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.

e) Empati (*emphaty*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan, mendengarkan keluhan pelanggan, ikut serta atau terhanyut merasakan keluhan atau derita sasaran.

2) *Quality Assurance of Health Care in Developing Countries Lori Di Prete Brown et al, Quality Assurance Project.*

a) *Technical Competence* (Kompetensi teknis)

Kompetensi teknis terkait dengan ketrampilan, kemampuan, dan penampilan petugas, manager, dan staf pendukung. Kompetensi teknis berhubungan dengan bagaimana cara petugas mengikuti standar pelayanan yang telah ditetapkan.

b) *Access to Services* (akses terhadap pelayanan)

Akses berarti pelayanan kesehatan tidak terhalang oleh keadaan geografis, sosial, ekonomi, budaya, organisasi atau hambatan bahasa.

c) *Efectiveness* (Efektifitas)

Kualitas pelayanan kesehatan tergantung dari efektifitas normal pelayanan dan petunjuk klinis yang ada.

d) *Interpersonal Relations* (Hubungan antar manusia)

Dimensi hubungan antar manusia berkaitan dengan interaksi antara petugas dan klien, manajer dan petugas, dan antara tim kesehatan dengan masyarakat.

e) *Efficiency* (Efisiensi)

Efisiensi pelayanan kesehatan merupakan dimensi yang penting dari kualitas, karena efisiensi akan mempengaruhi hasil pelayanan kesehatan, apalagi sumber daya pelayanan kesehatan pada umumnya terbatas. Pelayanan yang efisien akan memberikan pelayanan yang terbaik dengan sumber daya yang dimiliki.

Pelayanan yang kurang baik, disamping menyebabkan resiko yang tidak perlu terjadi dan nyamannya pasien, seringkali mahal dan memakan waktu lama untuk memperbaiki.

f) *Continuity* (kelangsungan pelayanan)

Kelangsungan pelayanan berarti klien akan menerima pelayanan yang lengkap yang dibutuhkan tanpa mengurangi prosedur diagnosa dan terapi yang tidak perlu. Klien harus mempunyai akses terhadap pelayanan rutin dan preventif yang diberikan

oleh petugas kesehatan yang mengetahui riwayat penyakitnya. Klien juga harus mempunyai akses rujukan untuk pelayanan yang spesialis dan menyelesaikan pelayanan lanjutan yang diperlukan. Tidak adanya kelangsungan pelayanan akan mengurangi efisiensi dan kualitas hubungan antar manusia.

g) *Safety* (keamanan)

Sebagai salah satu dimensi dari kualitas *safety* (keamanan) berarti mengurangi resiko cedera, infeksi, efek samping, atau bahaya lain yang berkaitan dengan pelayanan. Keamanan pelayanan melibatkan petugas dan pasien. Disamping itu juga ada unsur keamanan dalam pelayanan kesehatan.

h) *Amenities* (keramahan/kenikmatan)

Amenities berkaitan dengan pelayanan kesehatan yang tidak berhubungan langsung dengan efektifitas klinis, tetapi dapat mempengaruhi kepuasan pasien dan bersedianya untuk kembali ke unit pelayanan kesehatan untuk memperoleh pelayanan berikutnya. *Amenities* juga penting karena dapat mempengaruhi kepercayaan pasien dalam pelayanan kesehatan. *Amenities* juga berkaitan dengan penampilan fisik dari unit pelayanan kesehatan, personil dan peralatan medis maupun non-medis. Kenyamanan, kebersihan dan *privacy* juga sangat berperan.

2.2 Gugus Kendali Mutu

a. Pengertian

Menurut Supriyanto (2000) :

“Gugus Kendali Mutu adalah suatu kelompok karyawan pelaksana sejenis, yang bertemu secara berkala untuk membahas dan

memecahkan masalah pekerjaan dengan tujuan meningkatkan mutu dengan alat kendali mutu”.

Menurut Cracker, Charney dan Chiu (1995) :

“ Gugus Kendali Mutu adalah sekelompok kecil petugas yang memiliki seorang pemimpin, dibentuk menurut bidang pekerjaan untuk memecahkan persoalan yang terdapat dalam bidang pekerjaan tersebut”.

Apabila disimpulkan pengertian Gugus Kendali Mutu adalah kelompok kecil petugas yang sejenis yang memiliki seorang pemimpin, secara sukarela dan berkala menyelesaikan persoalan di tempat kerjanya dengan menggunakan teknik kendali mutu secara berkesinambungan.

Menurut Crocker, Charney dan Chiu (1995) :

“ Kelompok kecil maksudnya adalah kelompok yang beranggotakan tiga sampai dua puluh orang atau secara ideal tujuh sampai sepuluh orang.”

Apabila jumlah anggota terlalu kecil gagasan yang dikemukakan terbatas, namun apabila anggota terlalu besar juga tidak efektif karena tidak semua anggota dapat berperan optimal dan mungkin merasa tidak diperhatikan.

Petugas yang sejenis adalah petugas yang berada di suatu unit kerja dengan peran, fungsi, tugas yang sejenis. Prinsip kesukarelaan merupakan inti dari Gugus Kendali Mutu. Bagi anggota gugus, kesukarelaan sudah dimulai sejak masuknya sebagai anggota hingga kegiatan yang diikuti. Jadi tidak ada paksaan untuk ikut dan tidak ada hukuman bagi mereka yang tidak ikut ambil bagian. Kelompok kecil ini melakukan diskusi diantara mereka sendiri untuk memilih tema dan mencari penyelesaian masalah. Kegiatan ini merupakan kegiatan atas inisiatif sendiri. Secara berkala

kelompok ini mengadakan pertemuan dengan program yang telah ditetapkan serta menyusun pemecahan masalah berdasarkan prioritas untuk jangka waktu tertentu secara berkelanjutan. Teknik kendali mutu meliputi : delapan langkah penyelesaian masalah, tujuh alat kendali mutu dan sumbang saran kreatif.

b. Filosofi *Quality Control Circle*

Menurut Hasibuan (2000), Filosofi *Quality Control Circle* adalah :

- 1) Orang harus bekerja dan menghabiskan banyak waktu dari masa hidupnya di tempat pekerjaannya. Orang sangat mengharapkan untuk bekerja di suatu tempat yang menyenangkan dan merasa pekerjaannya mempunyai arti nyata.
- 2) *Quality Control Circle* melibatkan orang dalam pemecahan masalah dan mendayagunakan kemampuan pikirnya secara efektif. Produktifitas dapat diperbaiki tidak hanya dengan penggunaan peralatan baru dan orang yang lebih banyak, tetapi juga dengan pendayagunaan kekuatan daya pikir manusia untuk bekerja sama dalam perusahaan.
- 3) Orang dan daya pikir mereka merupakan sumber daya dan aset utama yang paling bernilai yang dimiliki perusahaan. Peningkatan produktifitas hanya dapat ditingkatkan dengan cara partisipasi positif, kedisiplinan dan efektifitas kerja karyawan.
- 4) Orang bekerja untuk memenuhi kebutuhan baik fisik maupun rohani. Motivator untuk karyawan agar mau bekerja dengan baik adalah dengan memberikan kompensasi yang adil dan layak.
- 5) Pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Tujuan penerapan program Gugus Kendali Mutu

Menurut Supriyanto (2000), meliputi :

a) Meningkatkan mutu pelayanan

Dengan melaksanakan kendali mutu berarti mengembangkan, merancang pola pelayanan yang efisien, dan memuaskan konsumen.

b) Menjalinkan kerja sama

Untuk memberikan pelayanan bermutu, setiap orang di unit kerja harus berpartisipasi secara penuh, ada pembagian tugas yang jelas, mekanisme pelayanan yang baik. Masalah akan mudah dipecahkan apabila diselesaikan bersama.

c) Meningkatkan kemampuan petugas dalam upaya pemecahan masalah.

Dibentuknya Gugus Kendali Mutu adalah dalam upaya menyelesaikan masalah di tempat kerja, yang menekankan pada kreativitas dan partisipasi petugas dalam mengkaji bersama suatu persoalan, mengungkapkan dan memecahkan bersama.

Anggota kelompok berpartisipasi penuh secara terus-menerus, mengembangkan diri, belajar dan mengajar bersama dengan teknik-teknik kendali mutu, dan para petugas yang langsung melakukan tugasnya akan lebih mampu dari orang di luar unit kerjanya.

d) Membangkitkan sikap mencegah timbulnya masalah

Menggunakan kendali mutu supaya menghasilkan produk jasa pelayanan yang memenuhi tuntutan konsumen. Pemberi pelayanan perlu mempelajari pendapat atau syarat-syarat yang dituntut oleh konsumen. Pemberi pelayanan harus mengantisipasi keinginan dan kebutuhan konsumen. Dengan pola kerja serta pola pikir yang dimiliki

para petugas tersebut sekaligus merupakan suatu upaya untuk mencegah timbulnya permasalahan dalam unit kerja. Melalui mekanisme pemantauan yang dilakukan oleh gugus kendali mutu dengan tanpa menghentikan kegiatan hingga terpecahkan semua permasalahan dalam unit kerjanya berarti merupakan suatu upaya mencegah masalah yang muncul sehingga tidak sampai memberikan dampak negatif yang lebih luas terhadap pelayanan.

e) Memperbaiki komunikasi

Melalui pertemuan secara rutin atau periodik untuk menemukan, mengungkapkan serta mencari jalan pemecahan masalah yang ada di tempat kerja, akan menciptakan hubungan antar petugas yang erat dan akrab. Masing-masing individu memperoleh kesempatan untuk mengungkapkan gagasan, memiliki persepsi yang sama terhadap mutu pelayanan. Dengan mengikuti kegiatan GKM anggota gugus memperoleh pengalaman bersama dalam berkomunikasi dengan koleganya maupun dengan anggota gugus yang lain. Hal demikian sangat menunjang adanya komunikasi yang baik antar petugas di tempat kerja dan terhadap unit lain serta atasan.

f) Meningkatkan motivasi.

Terciptanya kondisi lingkungan kerja terutama hubungan antar karyawan yang baik serta adanya kesempatan untuk berkembang dapat mendorong tiap petugas untuk meningkatkan semangat kerja atau motivasi kerja dalam menuju suksesnya pelayanan kesehatan dan semua memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas masing-masing.

g) Meningkatkan produktivitas

Kegiatan menjaga mutu merupakan kunci manajemen mutu. Kegiatan menjaga mutu pada level tempat kerja akan memiliki daya ungkit yang sangat besar pada upaya perbaikan mutu secara keseluruhan. Gugus Kendali Mutu yang senantiasa meningkatkan mutu pelayanan diharapkan akan memberikan kepuasan kepada konsumen yang pada akhirnya akan menjadi pelanggan yang baik dan menambah pemasukan bagi organisasi.

d. Prinsip Pokok, persyaratan pokok, dasar-dasar pelaksanaan kegiatan Kendali Mutu dan faktor yang menimbulkan persoalan.

1) Prinsip pokok

Setiap teknik mengandung prinsip yang perlu dipahami agar konsep tersebut dapat diterapkan secara terkendali. Program Gugus Kendali Mutu tampaknya sederhana namun kenyataannya ada sejumlah prinsip yang sangat kompleks yang menjadi dasar teknik ini.

Tanpa pengetahuan dan pemahaman tentang prinsip ini tidak mungkin akan menerapkan program Gugus Kendali Mutu secara baik dan ketidaksiapan ini akan menghambat pendekatan yang diterapkan. Prinsip yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan Gugus Kendali Mutu, menurut Robson (1989) diantaranya sebagai berikut :

a) Kesukarelaan

Prinsip kesukarelaan merupakan inti dari Gugus Kendali Mutu namun sering disalah artikan oleh manajer maupun staf, karena dianggap merupakan aspek yang

tidak lazim dalam kehidupan kerja dan sangat kecil yang dapat dikatakan benar-benar sukarela. Prinsip sukarela sangat penting di semua tingkat organisasi agar gugus dapat berhasil. Jika sesuatu dilakukan dengan sukarela, tidak ada tekanan terhadap siapapun untuk bergabung, komitmen dari setiap orang yang memutuskan untuk bergabung akan tinggi.

b) Pemecahan masalah berdasarkan data.

Yang merupakan dasar bagi kerja yang efektif dari kelompok dalam kegiatan pemecahan masalah adalah didasarkan pada fakta dan bukan pada opini. Struktur pemecahan masalah yang disarankan ditekankan pada pengumpulan data, dan latihan yang diberikan, prinsip rasio biaya dan manfaat.

c) Perspektif waktu yang realistis

Menetapkan perspektif waktu yang realistis merupakan bagian penting dalam kegiatan Gugus Kendali Mutu. Kegagalan dari banyak program diakibatkan oleh sikap berharap terlalu banyak dan terlalu cepat. Gugus Kendali Mutu membina kesadaran sejak awal akan perlunya hidup dalam kenyataan yang semuanya memerlukan waktu. Makin besar masalah yang ditangani makin banyak waktu yang dibutuhkan, bukan hanya implementasinya, melainkan juga prosedur yang diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan untuk memulainya telah diambil secara benar.

d) Menang-menang

Filosofi gugus mutu yang paling dalam terletak keyakinan bahwa untuk membina suatu situasi persaingan sehat berkembang subur, seluruh usulan karyawan tetap

didasarkan pada kerjasama dan pada keinginan semua pihak akan menang. Persaingan antar departemen yang didasarkan pada keinginan tiap-tiap pihak untuk mendapatkan nilai tinggi dengan mengorbankan pihak lain hanya akan mengurangi efektifitas perusahaan. Gugus mengembangkan filosofi menang-menang di kalangan para staf yang memilih untuk ikut serta, dan memungkinkan mereka menerapkannya dalam praktek.

e) Kepemilikan

Gugus Kendali Mutu sepenuhnya sukarela dalam hal keanggotaannya, sehingga menghasilkan komitmen yang tinggi di kalangan mereka yang dengan sukarela bergabung. Komitmen yang tinggi menimbulkan rasa memiliki. Gugus tidak akan bisa bertahan lama, apabila komitmen tidak dimiliki oleh para anggotanya sendiri.

2) Persyaratan Pokok

Menurut Robson (1989), persyaratan pokok untuk keberhasilan program Gugus Kendali Mutu meliputi :

a) Komitmen dari atas

Kebutuhan akan komitmen dari manajemen senior merupakan prasyarat dari setiap prakarsa. Apabila kesediaan manajemen kurang sejak awal, program GKM tidak akan pernah dimulai, dan apabila komitmen manajemen tidak mendukung maka dianggap tidak ada komitmen. Tanggung jawab untuk menciptakan suasana sehingga para karyawan mempunyai harapan yang besar untuk berhasil terletak di bahu manajemen senior.

Disamping memberikan komitmen juga membangkitkan keyakinan bahwa rasa percaya diri akan membantu keberhasilan program gugus untuk jangka panjang.

b) Komitmen sumber daya

Agar program gugus dapat berhasil, sumber daya harus disediakan. Setiap orang harus menyadari bahwa program GKM memerlukan investasi yang harus dibayar atau tidak gratis, program gugus memerlukan biaya. Kesiapan untuk membayar merupakan bukti adanya komitmen yang diperlukan untuk sukses jangka panjang.

Komitmen sumber daya meliputi : Waktu dari manajemen senior, yakni memberikan waktu yang cukup untuk menunjukkan besarnya komitmen terhadap program gugus; menyediakan waktu bagi koordinator dan para fasilitator untuk mendukung program dan membantu gugus yang baru agar berkembang secara efektif, yakni dengan menyediakan fasilitator purna waktu, tersedianya waktu bagi Ketua dan anggota gugus untuk mengadakan pertemuan gugus selama satu jam setiap minggu untuk menangani dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan; biaya yang timbul akibat program pemecahan masalah di tiap kelompok atau gugus serta biaya pengeluaran yang dibutuhkan untuk memulai program diantaranya pengembangan sumber daya manusia.

Agar gugus dapat berhasil untuk jangka panjang, perusahaan harus mau memulai dengan program yang sederhana dan mengembangkan sesuai dengan kecepatan yang diinginkan para relawan yang terlibat dan tergantung pada besarnya perusahaan. Prinsip kunci dari pendekatan ini adalah sifat kesukarelaan dan memberikan

kesempatan kepada perusahaan untuk menyesuaikan pendekatan ini dengan situasinya sendiri.

3) Dasar-Dasar Kegiatan Kendali Mutu

Menurut Ishikawa (1992), sebagai pedoman yang berguna dalam melaksanakan kegiatan Gugus Kendali Mutu meliputi :

a) Pengembangan diri

Pengembangan diri berarti belajar sendiri, yakni selalu meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan latihan sebagai alat untuk mempromosikan manajemen mutu. Kemampuan manusia akan meningkat terus apabila pendidikan, latihan dan belajar sendiri semuanya diberi kesempatan untuk berlanjut.

b) Pengembangan bersama

Para pekerja tidak dipertahankan pada lingkungan unit mereka sendiri dan mempunyai perspektif yang sempit, tetapi diberi kesempatan untuk berpikir dan tukar-menukar ide dengan mereka yang berada di tempat kerja lain, perusahaan lain. Menyelenggarakan konferensi GKM, membantu pengembangan bersama dan diskusi dalam GKM yang diadakan diantara berbagai perusahaan, mengizinkan para peserta untuk mengunjungi tempat kerja di perusahaan lain; menyelenggarakan seminar, membahas masalah-masalah kepentingan bersama.

c) Kesenambungan

Menurut Ishikawa (1992); Program kendali mutu tidak hanya diselenggarakan pada periode tertentu namun tetap dilaksanakan selama unit kerja tersebut masih ada

instansi-instansi atau perusahaan-perusahaan yang telah melaksanakan kegiatan kendali mutu.

Langkah kedua : Memilih seseorang yang akan diberi tugas untuk mempromosikan Gugus Kendali Mutu di dalam perusahaan, melatih para ketua dan anggota gugus.

Langkah ketiga : Mengangkat Ketua-ketua gugus dan memberikan pembekalan tentang GKM serta melatih dalam kegiatan GKM yang meliputi penerapan langkah-langkah pemecahan masalah maupun penggunaan alat kendali mutu. Untuk tahap awal sebagai Ketua Gugus dapat ditunjuk kepala unit atau mandor. Setelah program berjalan dengan baik dapat memilih Ketua gugus tanpa memperhatikan kedudukan dalam unit kerja sebagai Ketua gugus sebaiknya secara bergilir.

Langkah keempat : Setelah memperoleh pelatihan, para Ketua gugus mengkoordinir GKM di unit kerjanya masing-masing. Jumlah anggota gugus maksimal 10 orang, namun yang paling baik 3 sampai 6 orang. Apabila dalam satu unit kerja jumlah anggota terlalu banyak, dapat dibagi dalam kelompok atau sub kelompok.

Langkah kelima : Para Ketua gugus melatih anggota gugus di unit kerja masing-masing dan apabila perlu dibantu oleh petugas yang ditunjuk dalam mempromosikan GKM di perusahaan. Diharap dalam pelatihan tersebut terjadi proses belajar-mengajar antara Ketua dan anggota gugus.

Langkah keenam : menerapkan langkah-langkah pemecahan masalah. Masalah yang dibahas adalah yang ada pada unit kerjanya sendiri berdasarkan hasil musyawarah antara Ketua dan anggota gugus tanpa campur tangan pihak lain, yang berarti memegang prinsip kesukarelaan dan ketidakbergantungan. Tema yang telah disepakati dikomunikasikan kepada pihak manajemen atas.

2) Langkah-langkah dalam proses pembentukan Gugus Kendali Mutu menurut Crocker, Charney dan Chiu (1995) meliputi :

Langkah pertama : Penjelasan tentang Gugus Kendali Mutu

Penjelasan tentang konsep Gugus Kendali Mutu diberikan kepada semua orang yang berminat dan ingin ambil bagian. Tujuan penjelasan adalah memberikan gambaran bahwa konsep tersebut mempunyai kegunaan yang dapat membantu organisasi dan anggota memberikan fakta tentang gugus maupun cara kerjanya, sehingga anggota pada semua tingkat organisasi memahami bahwa pemikiran bersama lebih unggul dari pada pemikiran perorangan. Peranan baru manajemen atas dan menengah sebagai pemimpin dan manajer yang sebenarnya diajarkan. Baik manajemen dan serikat pekerja harus menyadari bahwa keberhasilan GKM akan menimbulkan perubahan terhadap karyawan maupun manajemen. Dengan memperoleh pengalaman bekerja sama, setiap kelompok dapat memahami dengan baik sikap dan kebutuhan orang lain.

Para peserta dapat diberi kesempatan mengunjungi perusahaan lain dan memperoleh kesempatan mengamati gugus yang berhasil atau mendatangkan

karyawan dari perusahaan lain telah ikut ambil bagian dalam Gugus Kendali Mutu yang berhasil untuk memberikan penjelasan keuntungan dan telah dicapai Gugus Kendali Mutu dalam organisasi tempat mereka bekerja. Semua peserta, terutama yang mempunyai kedudukan manajer, harus menyadari bahwa filsafat manajemennya mungkin harus berubah. Pihak manajemen harus yakin bahwa agar Gugus Kendali Mutu berhasil para pekerja diberi kesempatan untuk dapat memberikan sumbangannya dalam proses pengambilan keputusan dan adanya Gugus Kendali Mutu mungkin akan terjadi peningkatan dalam mutu dan produktifitas.

Langkah kedua : Program latihan

Program latihan yang dilaksanakan setelah mulai penerapan GKM ditujukan kepada Panitia pengarah atau komite pengarah, fasilitator, pemimpin gugus dan anggota gugus.

a. Latihan panita pengarah

Panitia pengarah perlu memahami konsep Gugus Kendali Mutu, manfaat partisipati dari pihak manajemen, kegiatan dan teknik yang dipergunakan oleh gugus; peranannya sebagai pembuat kebijakan serta kemampuan dalam bidang sosialisasi.

b. Latihan fasilitator

Fasilitator merupakan orang yang paling penting dalam Gugugus Kendali Mutu. Fasilitator berperan sebagai penghubung antara berbagai kelompok, memberikan masukan kepada panitia pengarah, membuat bahan latihan, menghadiri pertemuan yang diadakan oleh setiap gugus, mempromosikan GKM, mengkoordinasikan

kegiatan semua gugus, memfasilitasi dalam membuat laporan dan penyajian. Pendidikan dan latihan bagi fasilitator diperlukan waktu sesuai dengan kecakapan yang diperlukan.

c. Latihan pemimpin gugus

Para pemimpin gugus merupakan orang penting dan orang kunci dalam gerakan GKM. Para pemimpin gugus biasanya para pengawas lini pertama. Gugus Kendali Mutu memerlukan peranan yang sangat berlainan dan waktu yang cukup lama untuk mengajar para pemimpin dalam peranan baru dan memberikan kesempatan untuk mempraktekannya.

Latihan yang dilakukan mencakup : pengelolaan, model dan teknik pembinaan tim, iklim organisasi, prosedur statistik, dan memimpin pertemuan. Para pemimpin gugus memerlukan kecakapan dalam membantu karyawan yang ingin memberikan sumbangannya. Para pemimpin gugus mempunyai tanggung jawab pada anggota kelompok untuk menjaga agar lingkungan menunjang kelancaran pekerjaan. Yang menjadi kunci adalah saling percaya, sistem, metode dan filsafat kerja, rantai komando, kebutuhan informasi dan jalur informasi, kesediaan untuk menerima gagasan, kesempatan untuk promosi, keluwesan perencanaan, pengambilan keputusan dan pengawasan. Kecakapan yang paling penting bagi pemimpin gugus adalah memimpin rapat, yakni: memastikan setiap anggota gugus memiliki agenda yang akan dibahas dan setiap anggota berpartisipasi. Latihan untuk pemimpin gugus merupakan proses yang terus-menerus.

d. Latihan anggota Gugus Kendali Mutu :

Pekerjaan yang dilakukan dalam semangat kerja sama, semua anggota harus ambil bagian dalam pemecahan masalah, mempromosikan GKM dan merekrut anggota baru. Sehubungan hal tersebut maka anggota gugus memerlukan kemampuan dalam hubungan antar manusia dan teknis, penanaman rasa tanggung jawab, kecakapan promosi dan hubungan masyarakat.

Materi dalam pendidikan dan latihan adalah sama baik bagi panitia pengarah, fasilitator, pemimpin gugus maupun anggota gugus, yakni : pengantar mengenai organisasi gugus, manajemen sumber daya manusia, meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi dan umpan balik, proses kelompok meliputi teknik kelompok, sumbang saran dan pengambilan keputusan, ketrampilan gugus meliputi identifikasi persoalan, stratifikasi persoalan, ketrampilan presentasi dan logistik pertemuan.

Namun kedalaman materi serta lamanya pendidikan dan latihan berbeda, yakni : panitia pengarah 4 hari, fasilitator 10 hari, pemimpin gugus 8 hari dan anggota gugus 5 hari.

Langkah ketiga : Membentuk Struktur

Pembentukan struktur GKM meliputi : pembentukan panitia pengarah, penunjukan fasilitator, mengisi staf gugus, mengatur ruang pertemuan dan waktu pertemuan serta menetapkan pedoman dan prosedurnya.

a. Panitia pengarah

Panitia pengarah dipilih dari berbagai departemen dan tingkat organisasi dan paling sedikit meliputi unsur manajemen senior, manajemen menengah, serikat pekerja, pengawas tingkat pertama, tim manajemen mutu. Tanggung jawab panitia pengarah meliputi : membuat kebijakan mengenai struktur dan proses gugus, menentukan alur pelaporan, menentukan jumlah gugus yang sesuai untuk perusahaan, menentukan metode pemilihan keanggotaan gugus, menentukan waktu jadual pertemuan gugus, menentukan pedoman pemberian penghargaan terhadap gugus yang berhasil.

Panitia pengarah adalah panitia tetap yang mengadakan pertemuan sekali dalam sebulan atau sekali dalam dua bulan dan dapat merumuskan kebijakan baru apabila timbul persoalan.

b. Fasilitator

Fasilitator adalah seseorang yang tertarik dengan kegiatan GKM, ingin bekerja keras dan telah memperoleh pendidikan dan latihan sesuai dengan kecakapan yang diperlukan dalam hal Gugus Kendali Mutu. Fasilitator memiliki kewajiban menghadiri pertemuan yang diselenggarakan oleh gugus sedikitnya satu kali, namun tidak ikut aktif dalam kegiatan gugus dan hanya akan memberikan bantuan apabila diminta, misalnya membantu atau melatih ketua gugus. Apabila di dalam institusi atau perusahaan lebih dari satu Gugus Kendali Mutu diperlukan koordinator guna memperlancar kegiatan.

c. Staffing

Keanggotaan gugus berkisar dari tiga sampai dua puluh orang. Idealnya tujuh sampai sepuluh orang, dan terdiri dari sukarelawan, salah seorang anggota gugus menjadi pemimpin gugus.

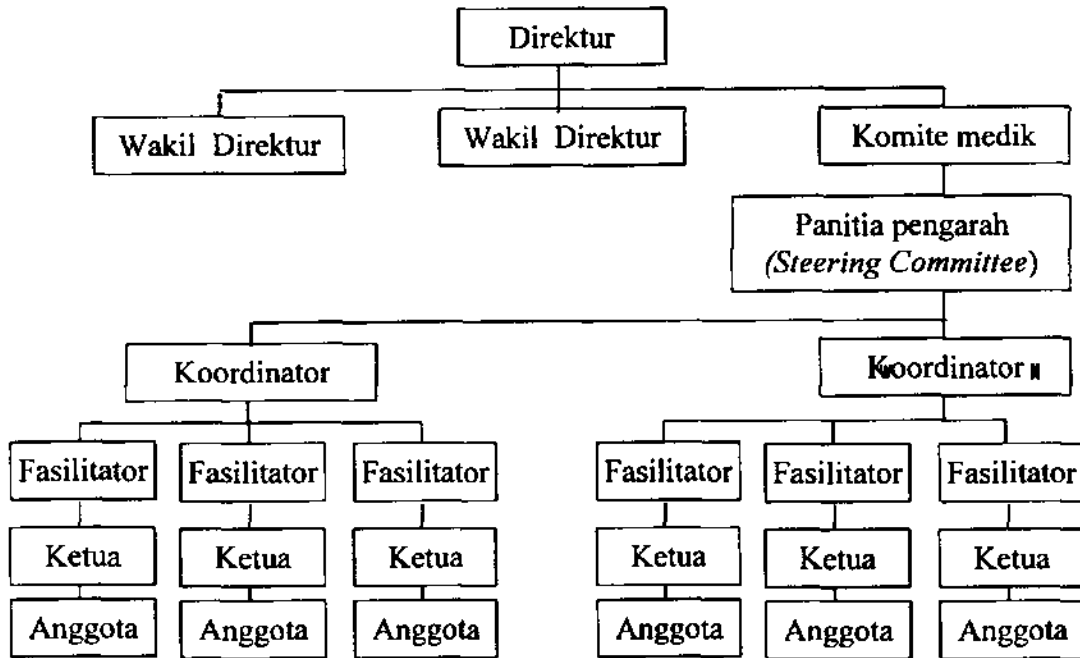
d. Program pertemuan, meliputi perencanaan tempat pertemuan, penetapan waktu pertemuan, notulen rapat, tata tertib pertemuan.

Sebagai kesimpulan, hal-hal yang berkaitan dengan proses pembentukan Gugus Kendali Mutu adalah sebagai berikut :

- 1) Pengambil kebijakan perlu memahami dahulu tentang Konsep dan Filosofi maupun kegiatan GKM sebelum mengambil keputusan lebih lanjut.
- 2) Pembentukan GKM perlu kesepakatan dari semua tingkat organisasi agar saling merasa bertanggung jawab, memberikan dukungan, terutama oleh manajemen senior.
- 3) Pembentukan kepanitiaan

Yakni pembentukan *Steering Committee* atau panitia pengarah, penunjukan fasilitator dan koordinator maupun pemimpin gugus yang akan menangani pelaksanaan kegiatan gugus selanjutnya. Gugus Kendali Mutu merupakan mekanisme formal fungsional dan bukan organisasi yang terpisah serta tidak perlu mengadakan perubahan organisasi di institusi namun hanya membentuk kepanitiaan. Banyak model kepanitiaan GKM di Rumah Sakit yang mengacu pada struktur organisasi formal yang ada. GKM dapat di bawah kewenangan komite medik atau Wakil

Direktur atau pejabat yang ditugasi dan bertanggung jawab untuk peningkatan mutu pelayanan sebagaimana contoh berikut :



Gambar 2.1 : Contoh model kepanitiaan GKM.
 Sumber : Wijono (1997), Crocker, Charney dan Chiu (1995).

4) Mempromosikan konsep dan filosofi GKM.

Kegiatan promosi konsep dan filosofi GKM dilakukan oleh Panitia pengarah dan didukung oleh manajemen serta yang terlibat dalam kepanitiaan. Tujuannya adalah untuk memperoleh persamaan persepsi tentang program GKM oleh manajemen senior sampai level bawah termasuk unsur-unsur penunjang lainnya dalam organisasi serta diperolehnya dukungan penuh dari semua unsur dalam organisasi atau institusi, karena kegiatan promosi juga sangat berpengaruh kepada keberhasilan kegiatan GKM.

5) Pembekalan

Sebagai upaya agar para pelaksana memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam melaksanakan kegiatan GKM, karena tanpa pengetahuan dan ketrampilan yang memadai, kegiatan tidak akan berjalan efektif.

f. Pelaksanaan kegiatan Gugus Kendali Mutu

Teknik kendali mutu dipergunakan dalam kegiatan GKM agar menjadi lebih efektif dan efisien. Menurut Ariyani, (1998); Teknik Kendali Mutu dalam penerapan Gugus Kendali Mutu meliputi : delapan langkah penyelesaian masalah, tujuh alat kendali dan sumbang saran.

1) Delapan langkah penyelesaian masalah

Delapan langkah ini merupakan penjabaran dari teknik *PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION)*.

UNSUR	Langkah-langkah
<i>PLAN</i>	1. Identifikasi masalah 2. Identifikasi penyebab masalah 3. Menentukan faktor penyebab yang dominan 4. Menentukan rencana perbaikan dan target yang akan dicapai.
<i>DO</i>	5. Melaksanakan sepenuhnya rencana perbaikan
<i>CHECK</i>	6. Memeriksa hasil perbaikan
<i>ACTION</i>	7. Mencegah timbulnya persoalan yang sama dengan menetapkan standarisasi. 8. Menyelesaikan program lain yang masih belum terselesaikan atau menyusun rencana berikutnya.

Langkah pertama : Identifikasi masalah

a) Inventarisasi masalah dilakukan dengan cara menginventarisir seluruh permasalahan yang ada pada unit kerja yang bersangkutan sesuai dengan fungsinya. Adanya masalah dapat diketahui dengan cara memeriksa kembali seluruh hasil dari tiap-tiap aktifitas yang telah dilakukan, yakni terpenuhi tidaknya : sasaran yang telah ditentukan; harapan atau selera pelanggan; harapan atau selera manajemen.

Proses penemuan masalah dengan cara *check sheet* data, stratifikasi untuk merinci masalah yang ada, kemudian memilih pokok masalah. Masalah dipilih berdasarkan kriteria dan disepakati oleh seluruh anggota gugus, yakni : masalah cenderung berulang; tingkat kesulitan untuk penanggulangan, yaitu kesulitan yang memungkinkan dapat diperbaiki; hasil yang diharapkan, yaitu dengan biaya yang terjangkau dan memberikan hasil yang memadai dan memberikan kepuasan kepada konsumen; waktu penyelesaian, yakni sesuai waktu yang tersedia dan tidak memerlukan waktu yang terlalu panjang; adanya dukungan organisasi; tingkat kepentingan, yaitu pengaruhnya terhadap organisasi atau pelayanan atau urgensi dari permasalahan yang memerlukan penyelesaian; tingkat pemahaman tim terhadap masalah tersebut, yakni sejauh mana kemampuan anggota gugus menyelesaikan masalah tersebut; masalah di unit kerja dan merupakan tanggung jawab gugus, dan tidak atau sangat sedikit melibatkan unit kerja lain.

b) Mengumpulkan data

Setelah masalah dapat ditemukan maka anggota mengumpulkan data yang berkaitan dengan permasalahan melalui pembagian tugas kepada seluruh anggota gugus. Data dapat diperoleh dari : data historis yaitu catatan-catatan yang ada, data baru yang diperoleh dengan observasi, opini dari pelanggan melalui kuesioner.

c) Menentukan tema melalui evaluasi dan stratifikasi permasalahan dapat ditentukan pokok masalah yang paling berpengaruh. Pokok masalah yang paling berpengaruh inilah yang menjadi tema kegiatan GKM.

d) Rekomendasi atasan

Setelah tema ditentukan perlu rekomendasi atasan langsung untuk memperoleh persetujuan berkaitan dengan kebijakan dan sasaran manajemen setempat.

Langkah kedua : Identifikasi penyebab masalah

Mencari penyebab masalah ditinjau dari 5 faktor penyebab, yakni: faktor manusia (*men*), metode (*methode*), alat (*machine*), material (*materials*), lingkungan (*environment*).

Langkah ketiga : Menentukan faktor penyebab yang dominan.

a) Mengumpulkan data

Anggota gugus mengumpulkan data yang berkaitan dengan sebab-sebab yang diduga dominan. Data ini dipergunakan untuk melakukan uji terhadap dugaan penyebab dominan yang telah ditentukan.

b) Menetapkan penyebab dominan

Berdasarkan data yang terkumpul dilakukan uji terhadap penyebab-penyebab yang diduga dominan. Melalui uji akan dapat diketahui : sejauh mana dugaan penyebab dominan tersebut mempunyai pengaruh terhadap akibat yang ditimbulkan, seberapa banyak penyebab yang diduga dominan tersebut dapat ditetapkan sebagai penyebab yang dominan, seberapa pengaruh penyebab yang dominan terhadap akibat yang ditimbulkan.

Langkah keempat : Rencana perbaikan dan target yang akan dicapai.

Rencana perbaikan disusun berdasarkan penyebab dominan yang telah ditentukan dan dapat menggunakan tabel $5 W + 2 H$, yakni : apa masalahnya, mengapa masalah itu bisa terjadi, siapa yang melaksanakannya, kapan penanggulangan dilaksanakan, dimana penanggulangan dilaksanakan, bagaimana menanggulangnya, berapa banyak sumber daya yang dipergunakan.

Setelah rencana perbaikan selesai disusun maka perlu rekomendasi atasan langsung guna memperoleh persetujuan terhadap penggunaan sumber daya.

Langkah kelima : Melaksanakan sepenuhnya rencana perbaikan

Perbaikan dilaksanakan berdasarkan rencana penanggulangan yang telah disusun. Partisipasi anggota gugus untuk meningkatkan mutu hasil kerjanya sangat menentukan suksesnya pelaksanaan perbaikan. Apabila belum mencapai hasil yang lebih baik perlu dilakukan kegiatan ulang atau meninjau kembali rencana yang telah

dibuat. Setiap aktifitas yang dilakukan dalam perbaikan harus didokumentasikan guna memudahkan kegiatan evaluasi maupun penyusunan risalah kegiatan GKM.

Langkah keenam : Memeriksa hasil perbaikan

Yakni membandingkan data sebelum dan sesudah pelaksanaan perbaikan. Setelah selesai melakukan langkah perbaikan atau penanggulangan masalah, maka hasil kerja GKM secara keseluruhan perlu diteliti sehingga dapat diketahui kontribusinya terhadap peningkatan mutu pelayanan, meliputi : mutu pelayanan rumah sakit semakin meningkat (*quality*), beban biaya pengobatan dan perawatan yang harus ditanggung pasien tidak terlalu tinggi (*cost*), pasien merasa aman atau pelayanan yang diberikan (*safety*), tidak menambah hari perawatan bagi pasien (*delivery*), kepercayaan pasien terhadap petugas meningkat (*trust*).

Langkah ketujuh : Mencegah timbulnya persoalan yang sama dengan menetapkan standarisasi.

Standarisasi bertujuan untuk mempertahankan hasil yang telah dicapai dan mencegah terulangnya masalah yang sama.

Standarisasi meliputi :

Standarisasi proses atau prosedur : untuk mempertahankan proses kerja, standarisasi hasil : untuk mempertahankan hasil kerja yang sudah dicapai, standarisasi *input*, yakni kualifikasi petugas yang memiliki kewenangan, dalam melakukan pelayanan tertentu kepada pasien, sarana dan metode yang digunakan.

Langkah kedelapan : Menyelesaikan program lain yang belum terselesaikan atau menyusun rencana berikutnya, yakni menetapkan penyelesaian masalah yang masih tersisa dari tema sebelumnya.

2) Tujuh alat kendali yang dipergunakan meliputi :

a) *Check sheet* atau lembar pengumpulan data

Check sheet atau lembar pengumpulan data adalah alat untuk mengumpulkan data sehingga data dapat digunakan dan dianalisa secara mudah, serta membantu memahami situasi.

b) Stratifikasi

Stratifikasi untuk menguraikan atau mengklasifikasikan masalah menjadi submasalah sampai dapat ditentukan pokok masalah yang paling berpengaruh.

c) Diagram pareto adalah suatu diagram balok yang disusun secara berjenjang mulai dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah yang digunakan untuk menentukan tingkat kepentingan atau urutan prioritas dari suatu masalah/penyebab masalah yang akan dipecahkan. Diagram ini menggambarkan perbandingan masing-masing jenis masalah terhadap keseluruhannya. Dengan diagram pareto maka dapat mempersempit masalah yang akan dipecahkan, menunjukkan masalah utama atau dominan serta membantu mengambil suatu keputusan.

d) Diagram sebab akibat atau *cause and effect diagram* (Diagram tulang ikan/*fish bone*)

Suatu diagram berbentuk tulang ikan yang digunakan untuk mencari sebab-akibat dari suatu masalah atau akibat.

e) Diagram tebar atau *scatter diagram*/diagram pencar/peta korelasi adalah suatu diagram yang memperlihatkan kemungkinan hubungan atau korelasi antara suatu sebab dan akibat, antara suatu penyebab dengan penyebab lainnya.

f) Diagram kendali atau grafik bagan pengendali atau *control chart* atau peta kendali adalah grafik untuk melihat penyimpangan proses kerja atau menangkap perubahan dinamis atau untuk mengetahui kondisi suatu proses menurut kendali statistik (*statistic control*). Suatu proses dikatakan dalam kendali statistik apabila semua data terletak dalam batas-batas yang ditentukan secara statistik.

g) Histogram

Histogram yaitu untuk melihat bentuk distribusi masalah, suatu diagram yang dapat menggambarkan penyebaran sehingga dapat diketahui kondisi suatu proses yang diamati.

3) Gugus Kendali Mutu adalah proses sumbang saran

Sumbang saran adalah salah satu cara dalam menyampaikan buah pikiran dengan tujuan memperoleh sebanyak mungkin gagasan, sementara tidak ada penilaian terhadap semua buah pikiran yang diutarakan. Penilaian terhadap keunggulan, kelemahan dilakukan setelah buah pikiran diutarakan.

2.3 Motivasi

a. Pengertian

Menurut Duncan dalam Sumidjo (1987) :

“ Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan organisasi”.

Menurut Terry dalam Wijono (1997) :

“ Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan”.

Menurut Hasibuan (1996) :

“ Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan integrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Sehingga apabila disimpulkan , motivasi adalah kemauan yang timbul dari dalam diri seseorang baik karena adanya daya gerak dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu maupun adanya faktor dari luar yang mempengaruhi atau merangsang seseorang untuk melakukan tindakan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan individual maupun mencapai tujuan organisasi.

b. Teori Motivasi

Menurut Sumidjo (1987) bahwa : Teori motivasi terdiri dari teori kepuasan, teori berdasarkan proses, teori instrumental dan teori kebutuhan. Teori kebutuhan meliputi :

1) Teori Hedonisme

Menurut teori ini pada hakikatnya manusia adalah makhluk yang lebih mementingkan kehidupan yang menyenangkan, yakni tidak ingin bekerja yang berat atau sulit, mengharapkan gaji yang tinggi, sehingga dalam membangkitkan motivasi dengan memenuhi kesenangannya.

2) Teori Naluri

Manusia memiliki naluri mempertahankan diri, mengembangkan diri dan mengembangkan jenis. Namun tiap individu memiliki karakteristik atau fokus yang

berbeda terhadap ketiga naluri tersebut, sehingga dalam memotivasi harus memperhatikan naluri mana yang menjadi pusat perhatian individu yang bersangkutan.

3) Teori kebudayaan

Manusia memiliki pola perilaku berdasarkan kebudayaan yang dipelajari di lingkungan hidupnya. Dengan demikian dalam upaya memotivasi seseorang harus memahami latar belakang kehidupannya.

4) Teori Kebutuhan

Memiliki anggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh individu dalam upaya memenuhi kebutuhan, sehingga untuk memotivasi perlu memahami kebutuhannya.

Teori ini dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg. Maslow mengemukakan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat, meliputi : kebutuhan mempertahankan hidup, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja dan tiap individu memiliki karakteristik yang berbeda.

Menurut Herzberg, bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik yang meliputi : rasa keberhasilan, rasa pengakuan, rasa tanggung jawab dan pengembangan yang membuat individu memiliki kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik, meliputi : kebijakan, administrasi, supervisi, hubungan antar manusia, kondisi kerja dan gaji.

5) Teori pengharapan

Keinginan individu untuk memproduksi sangat tergantung kepada tujuan yang ingin dicapai dan persepsi atas tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan

tersebut, sehingga dalam memberikan motivasi perlu diberikan pemahaman tentang tujuannya, pemahaman terhadap program serta tindakan yang perlu dilakukan maupun hasil yang ingin dicapai. Diharapkan individu memahami bahwa keberhasilan organisasi akan membawa keberhasilan atau pencapaian tujuan pribadi.

c. Teknik Motivasi

Teknik motivasi adalah kemampuan pimpinan dalam menciptakan situasi memungkinkan timbulnya motivasi pada setiap individu bawahan untuk berperilaku sesuai tujuan organisasi.

Menurut Stranss dan Sayles dalam Sumidjo (1987), teknik motivasi meliputi :

- 1) Dengan kekerasan, yakni memaksa bawahan untuk bekerja melalui ancaman, memberi tahu tentang tugas yang harus dilakukan disertai protap dan pembatasan terhadap kebebasan.
- 2) Sikap yang baik, yakni dengan manajemen yang baik, kebebasan, kondisi kerja yang baik, pengawasan yang bersahabat dapat membuat karyawan puas yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi.
- 3) Melalui perundingan, yakni adanya kesepakatan antara pimpinan dan bawahan terhadap hasil kerja dengan imbalan yang akan diberikan kepada bawahan.
- 4) Melalui kompetisi, yakni setiap orang melaksanakan tugasnya sebaik mungkin dan imbalan yang diperoleh diantaranya gaji, promosi diberikan kepada yang memiliki prestasi.

5) Internalisasi, yakni dengan perluasan pekerjaan, rotasi, pengembangan kebersamaan serta gaya kepemimpinan. Menurut Hersey dan Blanchard tidak ada kepemimpinan yang terbaik, namun yang ada gaya kepemimpinan yang berhasil yaitu pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya sesuai tingkat perkembangan dan kematangan bawahan dalam melaksanakan tugas.

d. Pendekatan dalam motivasi

Keberhasilan motivasi juga dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan untuk memahami, mengetahui faktor pendukung, mengawasi, mengubah dan mengarahkan perilaku bawahan sehingga perilaku setiap bawahan sesuai dengan norma, keinginan dan tujuan organisasi. Sehubungan hal tersebut menurut Sumidjo (1987), dalam memberikan motivasi perlu memperhatikan diantaranya :

- 1) Pimpinan harus memahami semua perilaku bawahan. Perilaku bawahan menunjukkan motif yang paling kuat, tujuan yang ingin dicapai serta harapan dari individu.
- 2) Motivasi harus memungkinkan bawahan untuk dapat melakukan dan berbuat sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Tiap individu memiliki cara berbeda dalam memenuhi kepuasan, karena perbedaan kepribadian, pendidikan, pengalaman, cita-cita maupun harapannya.
- 3) Adanya sikap keteladanan dari pimpinan.

Melalui sikap keteladanan, bawahan akan memperoleh motivasi dan contoh konkrit dari atasan.

2.4 Kerja sama dalam kelompok atau *Team Work*

a. Pengertian

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000) :

“ Kelompok adalah dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu.”

Menurut Stevenson (2001) :

“ Tim adalah kelompok orang dengan satu tujuan bersama yang menggunakan kekuatan unik dari setiap anggota dan menggabungkan kekuatan kelompok untuk mencapai tujuan tersebut.”

b. Konsep dasar Tim

Kesuksesan tim akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menjadi konsep dasar.

Menurut Stevenson (2001), konsep dasar tim tersebut meliputi :

- 1) Kepercayaan. Membangun rasa percaya diantara anggota tim merupakan hal pokok pada struktur tim yang terbuka.
- 2) Komunikasi. Membuka peluang komunikasi diantara anggota memastikan setiap orang memahami tujuan kelompok dan mengetahui pola kerja untuk memenuhi tujuan tersebut.
- 3) Keterlibatan. Satu kunci untuk menciptakan tim yang sukses adalah dengan mendapatkan komitmen dari semua anggota tim pada keputusan-keputusan kunci dan setiap anggota menyadari dan memahami keputusan tersebut harus dibuat.

4) Penyelesaian konflik. Dalam tim yang baik, konflik diselesaikan secara terbuka dan secepatnya.

5) Umpan balik. Dalam tim yang sukses, manajer atau anggota tim memberikan umpan balik secara teratur sehingga semua anggota dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja tim.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok.

Untuk memahami perilaku kelompok kerja di dalam organisasi kita perlu memandangnya sebagai subsistem dari suatu sistem yang lebih besar, kelompok merupakan bagian dari suatu organisasi sebagai suatu sistem.

1) Menurut Gitosudarmo dan Sudito (2000), faktor yang mempengaruhi prestasi kelompok adalah :

a) Strategi organisasi

Organisasi pada umumnya memiliki strategi yang menentukan perjalanan organisasi. Strategi organisasi ditentukan oleh manajemen tingkat puncak dan seringkali ditetapkan bersama-sama dengan manajemen tingkat menengah. Strategi merumuskan sasaran yang hendak dicapai organisasi dan cara-cara mencapai sasaran tersebut. Strategi yang ditetapkan organisasi mempengaruhi perilaku kelompok yang ada dalam organisasi tersebut, kelompok akan berperilaku sesuai dengan strategi yang ditetapkan organisasi.

b) Struktur wewenang

Organisasi memiliki wewenang yang menentukan kepada siapa seseorang melapor, siapa yang membuat keputusan dan bagaimana wewenang yang diberikan kepada kelompok dalam mengambil suatu keputusan. Struktur ini menentukan dimana posisi kelompok tertentu dalam hirarki organisasi.

c) Peraturan

Organisasi menciptakan peraturan, prosedur, kebijakan yang menentukan. Standar perilaku dari petugas, keleluasaan dan kebebasan dari kelompok untuk menentukan standar perilaku sangat dibatasi. Semakin banyak peraturan formal yang ditetapkan organisasi pada semua petugas, maka perilaku kelompok akan semakin konsisten.

d) Sumber daya organisasi

Organisasi yang besar, sumber daya yang dimiliki juga besar. Petugas akan dilengkapi dengan peralatan yang cukup canggih dan memadai untuk melaksanakan tugasnya. Namun bagi organisasi yang kecil akan melengkapi petugas dengan peralatan yang terbatas dan sederhana.

Disamping peralatan, juga didukung oleh sumber daya manusia, baik dari jumlah, kemampuan maupun kepribadiannya. Ada suatu kecenderungan bahwa petugas yang memiliki kemampuan tinggi akan lebih aktif terlibat dalam tugas kelompok dan umumnya sebagai pemimpin kelompok. Kepribadian para anggota kelompok

mempunyai pengaruh terhadap cara interaksi para anggota kelompok, sehingga menentukan perilaku kelompok.

e) Proses seleksi

Kriteria dalam proses seleksi tenaga kerja menjadi faktor penting dalam menyaring orang-orang yang berkualitas, sesuai dengan tuntutan tugas dalam suatu organisasi. Kualitas dari calon pekerja nantinya akan menjadi kelompok tugas yang sangat menentukan perilaku dan prestasi kelompok.

f) Budaya organisasi

Kebiasaan-kebiasaan yang tidak tertulis maupun peraturan yang ada dalam organisasi akan menentukan perilaku kelompok dalam organisasi tersebut.

g) Lingkungan fisik

Ruangan yang tertata dengan baik, bersih, nyaman dan suhu dalam ruangan yang ideal menyebabkan daya tahan dari anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya meningkat, termasuk pengaturan sarana yang memudahkan komunikasi antar anggota kelompok.

h) Penilaian prestasi dan sistem imbalan

Adanya penilaian dan sistem imbalan yang dikaitkan dengan prestasi dari kelompok kerja akan mempengaruhi perilaku kelompok.

2) Menurut Tjiptono dan Diana (1998), bahwa keberhasilan kelompok dapat dipengaruhi oleh suatu kondisi kelompok yang dapat dianggap sebagai tim, yakni yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Ada kesepakatan terhadap misi tim. Semua anggota kelompok memahami dan menyepakati misinya, agar suatu kelompok cepat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif.
- b) Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku. Suatu tim harus mempunyai peraturan sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau group dapat menjadi tim apabila ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
- c) Ada pembagian wewenang dan tanggung jawab yang adil. Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang, tim dapat berjalan dengan baik apabila wewenang dan tanggung jawab dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.
- d) Orang beradaptasi terhadap perubahan.

Perubahan bukan saja tidak terelakkan tetapi juga sangat diperlukan, oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

Sehingga apabila disimpulkan, keberhasilan suatu kelompok dapat dipengaruhi oleh beberapa hal pokok yang meliputi : kebijakan pimpinan, yakni menyangkut sasaran dan strategi yang dipergunakan untuk mencapai sasaran tersebut, sumber daya organisasi, yakni ketersediaan sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitasnya, peralatan dan dana, umpan balik dan sistem imbalan, yakni penilaian terhadap hasil kerja dan pemberian penghargaan atau pengakuan, dan keterbukaan, yakni adanya sistem informasi yang efektif dari tingkat bawah sampai atas, serta

keadilan, yakni adanya perlakuan maupun pembagian tugas dan wewenang secara adil kepada setiap anggota.

d. Mengukur prestasi tim atau kelompok

Tim harus mengetahui cara mengukur efektivitas dalam bekerja sama. Terjadi kesalahan dan keadaan menjadi kacau, penyebab atau solusi masalah ada dalam tim tersebut. Sebuah tim mencapai atau melebihi sasaran bisnisnya sangat bergantung pada dinamika tim. Dinamika tim meliputi peran, tanggung jawab dan pedoman yang jelas. Dinamika tim juga melibatkan keahlian anggota tim dalam berkomunikasi interpersonal, yaitu cara berbicara, mendengarkan, bekerja sama dan berkoordinasi dengan sesama anggota tim dan secara rinci pengukuran terhadap efektivitas tim menurut Boder, Bloom dan Chang (1998), meliputi faktor : kejelasan sasaran dan tujuan, pencapaian hasil, keterampilan memecahkan masalah, pemanfaatan sumber daya tim, manajemen konflik, pemahaman peran, efektivitas komunikasi, kreativitas serta dukungan atasan.

Unsur yang melakukan pengukuran agar memperoleh umpan balik yang obyektif dan berpengaruh besar, tim menggunakan beberapa sumber atau pihak lain dalam proses pengukuran untuk mendapatkan sumber informasi tentang prestasi dan efektivitas mereka. Menurut Boder, Bloom dan Chang (1998), sumber penting untuk mendapatkan umpan balik bagi tim diantaranya anggota, pemimpin atau koordinator, pembimbing atau fasilitator, manajemen, pelanggan internal, pelanggan eksternal, pemasok internal dan pemasok eksternal.

2.5. Jenjang atau tingkatan manajemen organisasi

Menurut Moenir, 1995 :

“ Secara mendasar manajemen organisasi dibagi atas tiga tingkat atau jenjang, yaitu manajemen bawah, manajemen menengah dan manajemen atas.”, sebagai berikut :

a. Manajemen bawah

Jenjang paling bawah dari rantai manajemen organisasi bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang berada di bawah manajemennya, langsung menyelenggarakan dan mengawasi pekerjaan secara fisik-operasional.

Hasil kerja mereka merupakan bagian dari suatu bentuk hasil akhir tujuan organisasi. Peran manajer bawah sangat membantu keberhasilan suatu hasil akhir. Fungsi pemeriksaan pekerjaan menduduki tempat utama bagi seorang manajer bawah. Mereka memimpin bawahan secara langsung dan terus-menerus, sehingga sangat mengenal perilaku sampai kepada kepribadiannya. Oleh karena itu mereka sesungguhnya adalah seorang pengamat ulung. Manajer bawah mempunyai kesempatan besar untuk menempa disiplin, ketrampilan, ketekunan dan ketelitian bawahannya.

b. Manajemen menengah

Manajemen menengah adalah segolongan orang yang di satu pihak mereka memimpin kelompok manajemen bawah dan di lain pihak mereka di bawah manajemen lain yang lebih tinggi sebagai atasan langsung.

Tugas utama kelompok manajemen menengah adalah memimpin atau mengarahkan semua kegiatan sesuai dengan kebijakan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, walaupun tugas ini bukan semata-mata menjadi beban kelompok manajemen menengah melainkan semua tingkat dan kelompok manajemen, namun porsi yang terbesar dalam tanggung jawab penyelenggaraan kegiatan terletak pada kelompok manajemen menengah. Kelompok ini harus mampu menangani secara fisik kegiatan yang dilakukan oleh manajemen bawahannya jika ternyata tidak berjalan sebagaimana yang ditetapkan. Kelompok ini harus mampu melaksanakan tugas manajemen atasannya, jika harus melakukannya. Manajemen menengah mempunyai peranan besar dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi dengan fungsi gandanya. Maju mundurnya organisasi banyak ditentukan oleh kelompok manajemen menengah. Manajemen menengah berperan juga sebagai saluran utama antara manajemen atas dan manajemen bawah, sebagai penterjemah kebijakan yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran organisasi bawah, sebagai pelaksana kebijakan yang harus disertai dengan inisiatif dan keberanian.

Manajemen menengah sebagai tumpuan harapan organisasi harus berdiri tegak melaksanakan peran atau fungsinya sebagaimana mestinya. Apabila perlu tidak segan-segan memberikan saran kepada manajemen atas, meskipun tahu bahwa sarannya berlawanan dengan kebijakan yang akan ditempuh.

Manajemen menengah merupakan kelompok yang mampu mengarahkan dan membina bawahan menjadi pegawai yang mandiri, produktif dan penuh inisiatif,

manajemen menengah sebagai penterjemah dan penyalur aspirasi bawahan, yakni dapat menangkap segala sesuatu yang datangnya dari bawah terutama yang berkenaan dengan pekerjaan dan masalah sosial.

c. Manajemen atas

Manajemen atas adalah sekelompok kecil orang yang memegang seluruh kendali organisasi melalui sistem pembagian wewenang dan kekuasaan yang berimbang. Tugas utamanya menjaga kelangsungan hidup organisasi, mengembangkan dan memajukannya.

Aktifitas terbesar yang dibawakan oleh manajemen atas untuk organisasi, meliputi : pengambilan keputusan strategis, yakni menyangkut misi organisasi dan kebijakan yang ditempuh, manajemen atas harus selalu memperhatikan suara hati nurani seluruh anggota organisasi, baik melalui cara formal maupun informal.

Kedua aktifitas tersebut akan menelurkan berbagai sistem dan prosedur yang akan menjadi pola kerja dalam organisasi.

2.6 Penggerakan (*Actuating*)

Menurut Terry dalam Wijono (1997) :

“ Penggerakan adalah upaya membuat anggota kelompok mau bekerja sama dan secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian”.

Penggerakan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatur, membimbing, mengarahkan bawahan agar melaksanakan kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Penggerakan adalah fungsi yang amat penting dalam

manajemen. Kurangnya kemampuan penggerakan pelaksanaan, hasil kegiatan tidak dapat tercapai sesuai harapan. Fungsi penggerakan merupakan titik pangkal kemampuan kepemimpinan seorang manajer.

Penggerakan yang baik akan dapat dicapai dengan memperlakukan pekerja sebagai manusia seutuhnya, merangsang pertumbuhan serta perkembangan mereka, mengusahakan adanya keinginan untuk melampaui pihak lain, menghargai pekerjaan yang diselesaikan dengan baik dan berlaku adil. Sebagai manusia seutuhnya tiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda, memiliki ide, memiliki emosi, ingin dihargai pekerjaannya, ingin menggunakan kemampuan secara optimal, tidak mau dipermalukan di depan umum. Pada dasarnya inti dari penggerakan adalah menimbulkan motivasi atau pemberian motiv (*motivating*) kepada individu-individu dalam organisasi. Berhasil tidaknya kegiatan penggerakan sebagian besar tergantung pada pemberian motiv.

Dalam upaya pemberian motiv yang efektif perlu mengusahakan agar tiap individu merasa dirinya penting, mengetahui perbedaan-perbedaan individu, menjadi pendengar yang baik, menghormati perasaan orang lain, tidak mendominasi, menerapkan manajemen partisipatif, memberikan perintah atau instruksi secara lengkap dan jelas serta menyelenggarakan pengawasan secara efektif.

2.7 Focus Group Discussion

a. Pengertian

Menurut Pratomo (1988) :

“ *Focus Group Discussion* adalah suatu teknik riset kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan informasi berdasarkan pengalaman subyektif dari sekelompok sasaran terhadap suatu situasi atau produk tertentu.”

b. Aspek penyelenggaraan FGD

Menurut Pratomo (1988), aspek penyelenggaraan FGD meliputi :

Kelompok harus homogen semakin homogen anggota kelompok dari latar belakang sosial maupun intelektual, proses diskusi menjadi semakin produktif.

Jumlah anggota kelompok yang dianjurkan adalah 6 – 12 orang.

Peranan moderator dalam suatu FGD sangat penting, karena sangat menentukan kesuksesan FGD. Pengalaman moderator mempengaruhi kemampuan dalam memperoleh informasi, menganalisa dan menginterpretasi.

Kesuksesan moderator dipengaruhi oleh kemampuan mengelola perilaku kelompok, ketrampilan dalam melakukan wawancara serta pemahaman terhadap topik yang didiskusikan. Moderator harus pandai mengontrol individu yang berusaha melakukan dominasi terhadap percakapan dan menstimulasi terhadap individu yang pasif. Moderator berhasil apabila interaksi dalam kelompok terjadi intensif.

Situasi lingkungan diciptakan tidak kaku, rileks dan akrab, sehingga tiap individu merasa bebas untuk berekspresi. Lebih dianjurkan memakai kursi-kursi tanpa meja, dan tidak banyak orang di sekitar yang mengganggu suasana diskusi.

c. Keuntungan teknik *FGD*

Teknik *FGD* mempunyai kelebihan diantaranya : *sinergisme*, yakni suatu kelompok mampu menghasilkan informasi, ide dan pandangan yang lebih luas, *stimulation*, yakni pengalaman dalam kelompok merupakan hal yang menyenangkan dan mendorong partisipasi, *security*, yakni individu responden merasa aman dan bebas dalam mengutarakan perasaan atau pikiran.

d. Kelemahan *FGD*

Sulit mengatur dan mengintegrasikan data yang diperoleh, jumlah moderator yang memadai sangat terbatas, fasilitas yang baik terbatas.

e. Manfaat *FGD*

Memperoleh informasi yang lebih luas yang langsung dari sasaran, mendapatkan ide baru, membantu menyusun instrumen yang mudah dimengerti oleh sasaran.

Persiapan *FGD* :

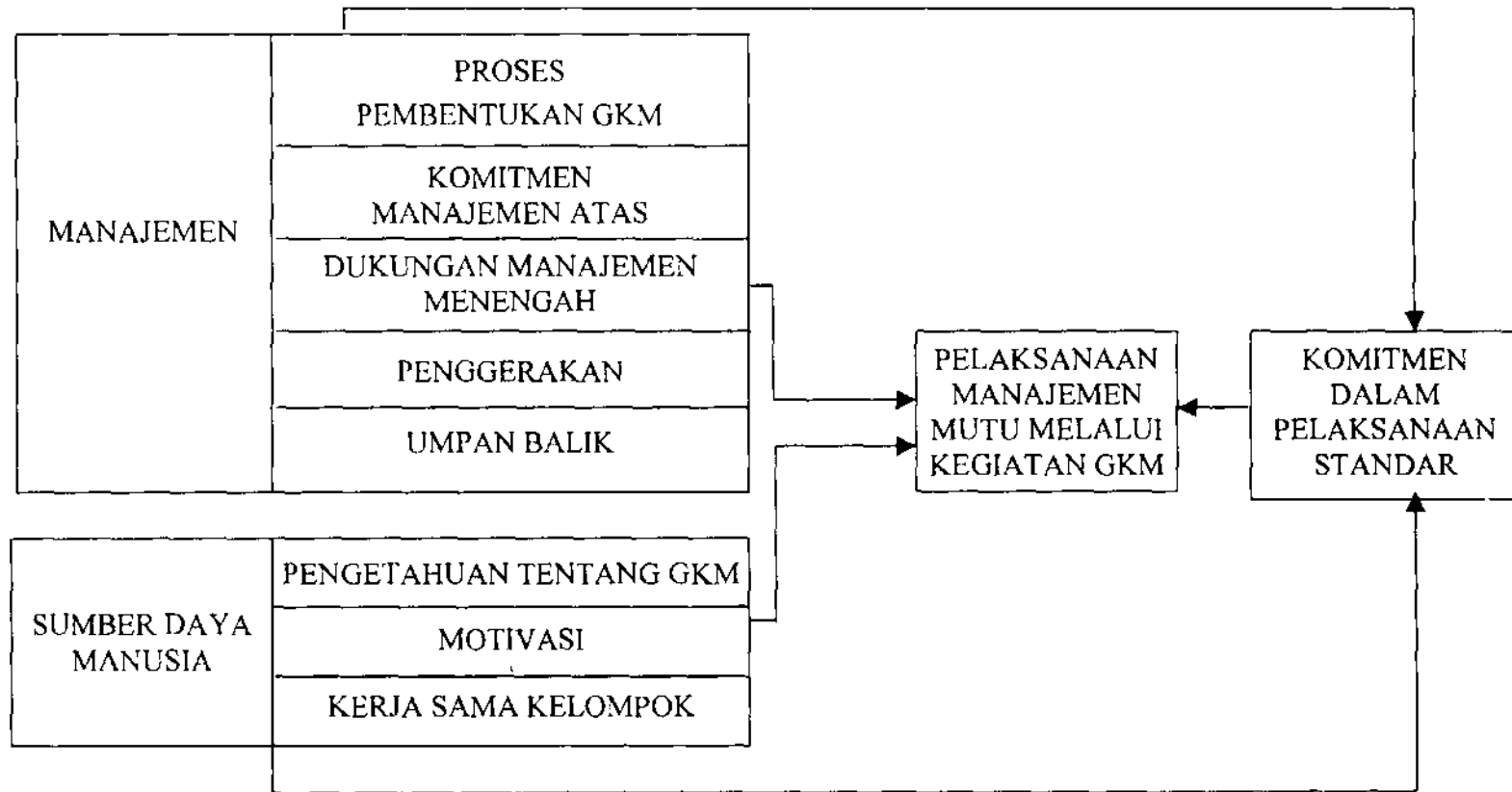
Menyusun pedoman, memberikan penjelasan kepada calon peserta *FGD* mengenai lembaga yang mengadakan studi dan tujuan studi, memberitahukan tentang waktu pelaksanaan *FGD*, yakni tanggal, tempat, lamanya pertemuan, mempersiapkan fasilitator, dan mempersiapkan pencatat.

BAB III

KERANGKA KONSEP

BAB 3

KERANGKA KONSEP



Gambar 3.1 : Skema kerangka konsep (Sumber : Modifikasi dari Crocker, Charney dan Chiu, 1995; Wijono, 1999; Tim GKM Bapelkes Murnajati, 1996; Terry; Duncan, 1976; Cushway dan Lodge, 1993).

Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM untuk menetapkan standar mutu akan dapat berjalan secara baik apabila didukung oleh beberapa hal, yang meliputi :

a. Manajemen :

1) Tahap-tahap yang dilalui dalam proses pembentukan GKM, yakni :

a) Persiapan dasar :

Semua anggota organisasi memahami konsep gugus kendali mutu.

Dengan tingkat pemahaman tentang konsep GKM diharapkan ada persamaan persepsi antar anggota organisasi.

b) Adanya kesepakatan bersama dalam penerapan program GKM. Konsistensi dalam kebijakan yang menyangkut penerapan program GKM sangat ditentukan oleh kesepakatan bersama dari semua anggota organisasi dalam suatu institusi.

c) Adanya panitia pengarah yang menangani secara khusus terhadap pelaksanaan kegiatan GKM yang tidak terpisahkan dengan organisasi institusi. Dengan dibentuknya panitia pengarah diharapkan pelaksanaan kegiatan GKM dapat ditangani secara intensif mulai perencanaan hingga penilaian terhadap kegiatan GKM.

d) Adanya promosi tentang konsep dan filosofi GKM, sehingga diharapkan semua pihak dalam organisasi lebih memahami dan persepsi yang sudah sama dari tingkat atas hingga bawah akan lebih mantap, yang pada akhirnya dukungan akan diperoleh secara penuh.

e) Adanya pembekalan tentang pengetahuan dan kemampuan teknik pelaksanaan kegiatan GKM. Pembekalan pengetahuan dan kemampuan ini perlu bagi pimpinan atas unsur pelaksana agar tercipta kerja sama yang baik, saling memberi dan

menerima, saling memberi sumbang saran guna pelaksanaan kegiatan GKM dapat berjalan secara efektif.

2) Komitmen manajemen atas atau senior. Manajemen atas sebagai pengambil keputusan sangat berpengaruh dalam penentuan kebijakan organisasi.

3) Adanya dukungan manajemen menengah. Manajemen menengah merupakan katalisator antara pelaksana dengan manajemen atas dan secara langsung banyak berinteraksi dengan pihak bawahan. Dengan posisinya yang sangat strategis tersebut akan sangat berpengaruh kepada kelancaran program yang dilaksanakan oleh unsur bawah.

4) Adanya penggerakan. Penggerakan merupakan salah satu upaya agar pihak pelaksana terdorong untuk melakukan kegiatan lebih intensif lagi. Penggerakan dapat dilakukan oleh pimpinan atas bersama manajemen menengah, koordinator atau fasilitator dan ketua gugus. Bentuk dari penggerakan ini dapat berupa pemberian motivasi, pelaksanaan lomba, seminar.

5) Umpan balik.

Tingkat keberhasilan program GKM perlu dinilai sebagai bahan masukan atau umpan balik bagi panitia pelaksanaan kegiatan GKM. Dengan pemberian umpan balik diharapkan panitia pelaksanaan kegiatan GKM akan mempertahankan atau memperbaiki kinerjanya.

b. Sumber daya manusia

Dengan bekal pengetahuan dan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, anggota akan memiliki persepsi yang sama dan dapat melaksanakan kegiatan GKM secara benar.

1) Motivasi anggota dalam mengikuti semua kegiatan yang telah dicanangkan dalam penerapan program GKM. Makin tinggi motivasi yang dimiliki anggota tim akan sangat mendukung keberhasilan GKM dan sebaliknya.

2) Kerja sama kelompok : interaksi yang baik anggota tim dalam melaksanakan tugasnya sangat mendukung kelancaran program, tiap individu merasa bertanggung jawab terhadap program yang telah disepakati bersama. Kegagalan yang terjadi juga merupakan kegagalan bagi semua anggota, sehingga tiap anggota merasa memiliki tanggung jawab agar program dapat terlaksana dengan baik untuk kepentingan bersama.

c. Komitmen dalam pelaksanaan Standar

Dengan komitmen standar yang kuat terhadap pelaksanaan standar mutu yang telah dihasilkan oleh gugus, program GKM dapat lestari dan berkesinambungan.

BAB IV
METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah metode diskriptif. Dalam penelitian ini mengkaji mengenai pengaruh sumber daya manusia, manajemen, komitmen dalam pelaksanaan standar, terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, mengkaji pelaksanaan manajemen mutu atau aktifitas yang dilakukan. Penelitian dilakukan dengan *survey cross sectional* guna memperoleh data kuantitatif.

4.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi meliputi Gugus Kendali Mutu di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar, yang berjumlah 10 gugus, meliputi : Gugus unit perawatan penyakit bedah perempuan (Bogenvil), Gugus unit perawatan penyakit bedah laki-laki (Dahlia), Gugus unit perawatan penyakit anak (Nusa Indah), Gugus unit perawatan penyakit menular (Mawar), Gugus unit perawatan nifas (Flamboyan), Gugus unit perawatan penyakit dalam (Melati), Gugus unit laboratorium klinik, Gugus unit pavilyun (Anggrek), Gugus instalasi gawat darurat (Kemuning), Gugus unit rawat jalan (Teratai).

b. Sampel

Sampel adalah menggunakan total populasi, yakni meliputi 10 gugus.

4.3 Tempat dan Waktu penelitian

Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar pada bulan Nopember sampai dengan Desember 2001.

4.4 Variabel penelitian, Definisi operasional dan Cara pengukuran variabel.

a. Variabel penelitian :

- 1) Variabel dependen adalah Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu di Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar tahun 1997 s.d. 2001.
- 2) Variabel independen meliputi :
 - a) Pengetahuan tentang GKM.
 - b) Motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.
 - c) Kerja sama kelompok dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.
 - d) Proses pembentukan Gugus Kendali Mutu.
 - e) Komitmen manajemen senior dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.
 - f) Dukungan manajemen menengah dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.
 - g) Penggerakan dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.
 - h) Umpan balik dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.
 - i) Komitmen dalam pelaksanaan standar.

b. Definisi operasional dan cara pengukuran :

1) Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar tahun 1997 s.d. 2001 adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka pemecahan masalah mutu pelayanan berdasarkan jadwal pertemuan, kesesuaian pelaksanaan pertemuan dengan jadwal, jumlah kehadiran setiap pertemuan, penggunaan teknik kendali mutu dalam pemecahan masalah, kesesuaian jumlah masalah yang telah terselesaikan serta penyusunan risalah sejak gugus berdiri (1997 / 1998) sampai dengan tahun 2001.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 5 soal. Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM termasuk kategori kurang apabila memperoleh skor 5 – 12,5 dan kategori baik apabila memperoleh skor 12,6 – 20.

2) Pengetahuan tentang GKM adalah ilmu yang dimiliki oleh Ketua dan Anggota tentang filosofi GKM serta konsep dalam penerapan kegiatan GKM.

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 11 soal. Pengetahuan tentang GKM yang dimiliki ketua atau anggota termasuk kategori rendah apabila memperoleh skor kurang 0 - 5,5 dan kategori tinggi apabila skor 5,6 - 11.

3) Motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM adalah dorongan yang timbul dari diri sendiri untuk menjadi anggota GKM secara sukarela, ikut aktif dalam kegiatan GKM tanpa dorongan dari pihak lain, maupun mengharapkan imbalan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang

terdiri 7 soal. Motivasi ketua dan anggota GKM termasuk kategori rendah apabila memperoleh skor 7 – 10,5 dan kategori tinggi apabila memperoleh skor 10,6 – 14.

4) Kerja sama kelompok atau *team work* dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM adalah dilaksanakannya semua kegiatan dalam gugus dengan pembagian tugas secara adil, saling menghormati pendapat anggota, saling memahami perbedaan individu serta adanya upaya dalam rangka meningkatkan kinerja kelompok. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 5 soal. Kerja sama kelompok atau *team work* termasuk kategori kurang apabila memperoleh skor 5 - 7,5 dan kategori baik apabila skornya 7,6 – 10.

5) Proses pembentukan GKM adalah tahapan yang dilalui dalam manajemen mutu melalui kegiatan GKM. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 soal. Proses pembentukan kurang apabila memperoleh skor 4 – 10 dan kategori baik apabila skor 10,1 - 16.

6) Komitmen manajemen senior terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM adalah sikap konsisten dari pimpinan yakni Direktur dan Kepala Bagian untuk tetap melaksanakan manajemen mutu melalui kegiatan GKM dengan tetap memberikan pembinaan, pemantauan perkembangan, mengikuti pertemuan gugus serta memfasilitasi kegiatan gugus. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari soal komitmen manajemen senior, yang terdiri dari 3 soal. Komitmen manajemen senior termasuk kategori rendah apabila memperoleh skor 3 – 9 dan kategori tinggi apabila skornya 9,1 - 15.

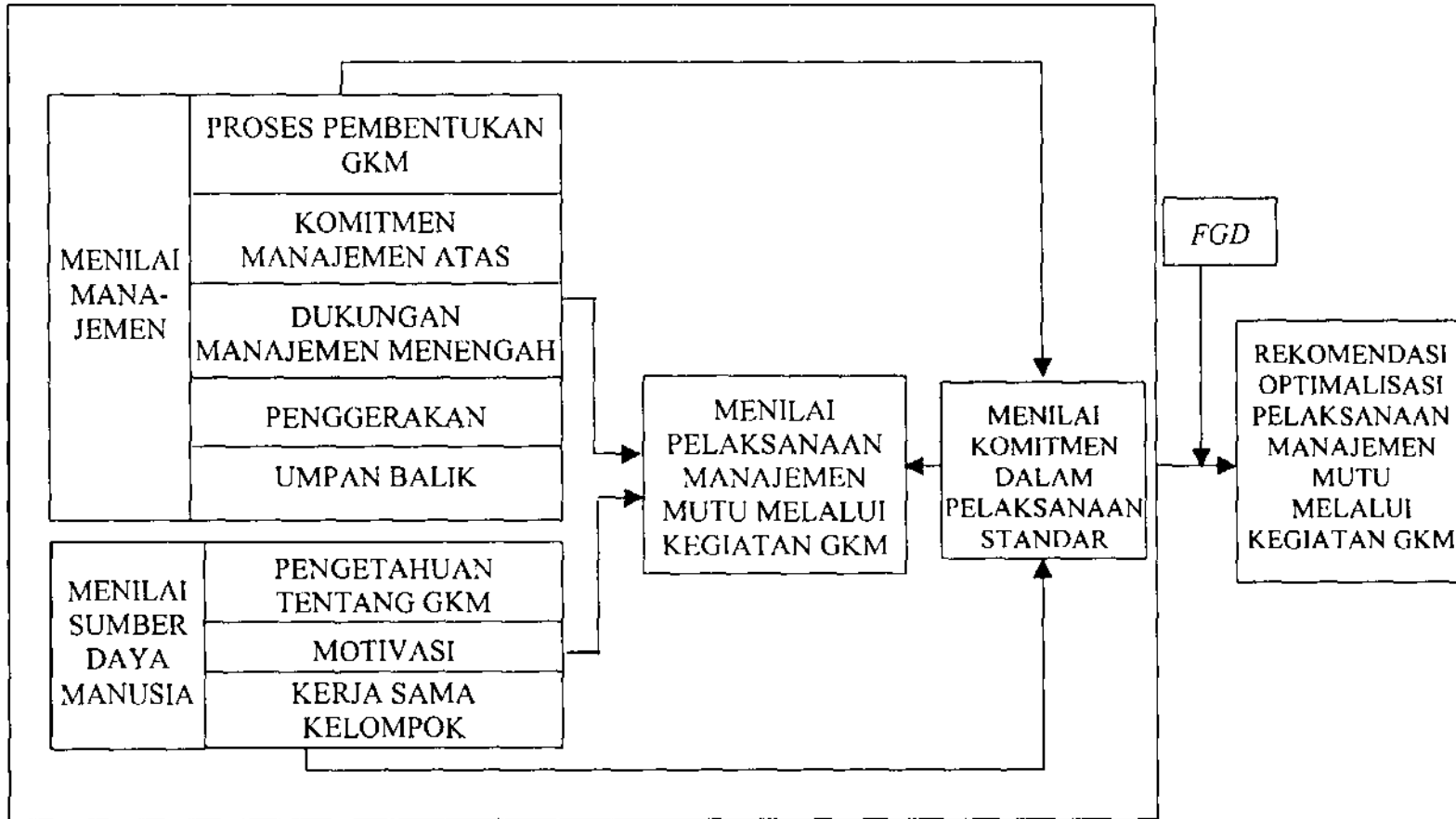
7) Dukungan manajemen menengah dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM adalah bantuan secara moril untuk memberikan dorongan kepada Ketua dan Anggota gugus demi kemajuan gugus, ikut memantau perkembangan GKM dengan mengikuti pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan gugus serta membantu dalam upaya memperoleh bantuan fasilitas untuk kegiatan gugus. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 soal. Dukungan manajemen menengah termasuk kategori rendah apabila memperoleh skor kurang 4 – 12 dan kategori tinggi apabila skor 12,1 – 20.

8) Penggerakan dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM adalah upaya yang dilakukan untuk kemajuan gugus dengan pemahaman semua anggota gugus terhadap tugasnya masing-masing serta pembagian tugas secara adil sesuai peran dan fungsinya masing-masing. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 soal. Penggerakan termasuk kategori kurang apabila memperoleh skor kurang 3 – 9 dan kategori baik apabila memperoleh skor 9,1 – 15.

9) Umpan balik dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM adalah pemberian penilaian yang dilakukan oleh Direktur dan kepala Bagian maupun oleh gugus sendiri terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, adanya pemberian penilaian yang dilakukan oleh masyarakat terhadap mutu pelayanan yang diberikan serta pelaksanaan sistem penghargaan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 soal. Umpan balik kurang apabila memperoleh skor kurang 4 – 11 dan termasuk kategori baik apabila memperoleh skor 11 - 16.

10) Komitmen dalam pelaksanaan standar adalah sikap konsisten dari semua petugas dalam melaksanakan standar pelayanan yang telah dihasilkan oleh gugus dan ditetapkan oleh Direktur. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 soal. Komitmen dalam pelaksanaan standar termasuk dalam kategori rendah apabila memperoleh skor 4 – 12 dan termasuk kategori tinggi apabila memperoleh skor 12,1 – 20.

4.5. Kerangka Operasional



Gambar 4.1 : Kerangka Operasional

4.6 Instrumen Penelitian

Sehubungan belum memperoleh instrumen penelitian tentang Analisis pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu, sehingga peneliti mengembangkan sendiri berdasarkan teori yang telah dibahas pada bab 2.

Instrumen penelitian yang digunakan berbentuk kuesioner terbuka dan tertutup, digunakan untuk mengidentifikasi pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM mulai tahun 1997 hingga 2001, pengetahuan tentang GKM, motivasi, kerja sama kelompok, proses pembentukan GKM, komitmen manajemen atas, dukungan manajemen menengah, penggerakan, umpan balik dan komitmen terhadap standar.

Jumlah soal dipergunakan dalam mengolah hasil penelitian adalah 48 soal.

4.7 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan data

Pengambilan data dilakukan dalam tiga tahap :

Tahap pertama, pengumpulan data dengan pengisian kuesioner untuk memperoleh data primer dan check list untuk memperoleh data sekunder.

Tahap kedua, melalui wawancara mendalam atau indepth interview.

Tahap ketiga, dengan melaksanakan diskusi kelompok terfokus.

4.8 Teknik pengolahan dan Analisis data

a. Teknik pengolahan data dengan tahapan sebagai berikut :

- 1) *Editing*, yakni kegiatan memeriksa kelengkapan isi kuesioner, kejelasan dan relevansi jawaban.
- 2) *Coding*, yakni kegiatan mengklasifikasikan data menurut kategori.

3) *Tabulasi*, yakni kegiatan menyusun data ke dalam tabel sebagai bahan dalam melakukan analisis.

4) Pengolahan data kuesioner terbuka sebagai bahan dalam melakukan analisis.

b. Teknik analisis data

Untuk melakukan uji pengaruh statistik terhadap 1 variabel tergantung dengan lebih dari 1 variabel bebas dan berskala nominal atau kategorikal, peneliti mempergunakan Regression. Untuk melakukan uji guna mengetahui kecenderungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen peneliti menggunakan Chi-Square test.

4.9 Jadwal Kegiatan Penelitian

Jadwal kegiatan penelitian terlampir.

BAB V
HASIL DAN ANALISIS
HASIL PENELITIAN

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar

Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar merupakan Rumah Sakit tipe C dengan kapasitas 200 tempat tidur yang memberikan pelayanan kesehatan dengan jenis pelayanan tingkat sederhana serta pelayanan spesialis, yang meliputi : THT, Bedah, Kebidanan dan Kandungan, Penyakit Dalam, Kulit dan Kelamin, Mata, Syaraf, Anak, instalasi gawat darurat, melalui pelayanan rawat inap maupun rawat jalan yang dilengkapi dengan unit pelayanan penunjang yakni unit radiologi dan laboratorium klinik. Mulai 1 September 2001 telah ditetapkan menjadi Rumah Sakit Swadana.

5.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah ketua dan anggota gugus. Di RSD Mardi Waluyo terdapat 10 gugus dengan jumlah personil 49 orang. Dalam penelitian responden yang berhasil diwawancarai berjumlah 43 orang. Dari 43 orang responden hanya 2 orang yang telah mengikuti pelatihan GKM secara terstruktur dan 41 orang lainnya ada yang memperoleh informasi dan ketrampilan tentang GKM melalui diseminasi, namun ada yang belum pernah memperoleh informasi tentang GKM.

5.3 Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM tahun 1997 s.d. 2001

Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.1. s.d. tabel 5.10.

**Tabel 5.1. Pelaksanaan Manajemen Mutu melalui kegiatan GKM
Tahun 1997 s.d. 2001**

No.	Nama Gugus	Sampai dengan tahun 1999								
		Jadwal Pertemuan		Frekuensi pertemuan per bulan		Jumlah kehadiran	Jumlah masalah yang sudah terselesaikan dengan teknik kendali mutu	Jumlah risalah yang telah disusun	Skor	Kategori
		Ada	Tidak ada	Sesuai jadwal	Tidak sesuai jadwal					
1.	Bogenvil	V	-	4 x	-	60%	3	2	13	Baik
2.	Dahlia	-	V	-	2 x	60%	3	3	7	Kurang
3.	Nusa Indah	-	V	-	2 x	62,5%	2	2	7	Kurang
4.	Mawar	V	-	4 x	-	65%	3	3	13	Baik
5.	Flamboyan	-	V	-	2 x	60%	2	1	7	Kurang
6.	Melati	-	V	-	2 x	60%	2	2	7	Kurang
7.	Laboratorium	V	-	4 x	-	65%	1	1	13	Baik
8.	Anggrek	-	V	-	1 x	60%	1	1	6	Kurang
9.	Kemuning	-	V	-	2 x	60%	2	1	7	Kurang
10.	Teratai	-	V	-	2 x	55%	1	1	7	Kurang

Dari 10 gugus ada 3 (30 %) yang termasuk kategori baik dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM. Dibandingkan dengan gugus yang lain aktifitas ketiga gugus tersebut memiliki perbedaan yang menonjol, yakni meliputi keaktifan dalam pertemuan maupun upaya dalam pemecahan masalah.

Tabel 5.2 Tingkat Pengetahuan tentang GKM

No.	Nama Gugus	Skor	Tingkat pengetahuan kelompok
1	Bogenvil	6	Tinggi
2	Dahlia	4	Rendah
3	Nusa Indah	7	Tinggi
4	Mawar	3,5	Rendah
5	Flamboyan	0,4	Rendah
6	Melati	9,25	Tinggi
7	Laboratorium	6,4	Tinggi
8	Anggrek	4,33	Rendah
9	Kemuning	8	Tinggi
10.	Teratai	1,5	Rendah

Ada 5 gugus yang memiliki anggota dengan tingkat pengetahuan tinggi tentang GKM, meliputi konsep dan teknik dalam penerapan kegiatan GKM.

Tabel 5.3 Tingkat Motivasi dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

No.	Nama Gugus	Skor	Tingkat Motivasi
1	Bogenvil	13,66	Tinggi
2	Dahlia	13	Tinggi
3	Nusa Indah	12,33	Tinggi
4	Mawar	13	Tinggi
5	Flamboyan	13,4	Tinggi
6	Melati	13	Tinggi
7	Laboratorium	12,6	Tinggi
8	Anggrek	9	Rendah
9	Kemuning	13	Tinggi
10.	Teratai	10	Rendah

Dari 10 gugus ada 2 gugus yang memiliki anggota dengan motivasi rendah dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM , yakni kurang efektifnya dalam kegiatan gugus baik frekuensi pertemuan maupun jumlah peserta pertemuan serta rendahnya produktifitas gugus.

Tabel 5.4 Kerja sama kelompok dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

No.	Nama Gugus	Skor	Tingkat Motivasi
1	Bogenvil	9	Baik
2	Dahlia	8	Baik
3	Nusa Indah	5	Kurang
4	Mawar	8	Baik
5	Flamboyan	9	Baik
6	Melati	7	Kurang
7	Laboratorium	10	Baik
8	Anggrek	7	Kurang
9	Kemuning	7	Kurang
10.	Teratai	7	Kurang

Dari 10 gugus ada 5 gugus (50 %) yang kerja sama dalam kelompok kurang, yakni ada dominasi dalam pelaksanaan kegiatan. Dominasi ini dilakukan oleh anggota yang telah memahami tentang GKM khususnya bagi anggota yang dinas pagi, sedangkan yang merasa tidak memahami tentang GKM tidak ikut andil dalam kegiatan GKM.

Tabel 5.5 Proses Pembentukan GKM

No.	Gugus	Pemberian penjelasan tentang GKM sebelum pembentukan		Jumlah anggota terlatih melalui desiminasi	Calon Ketua Gugus		Skor	Kategori
		Ada	Tidak ada		Terlatih secara terstruktur	Tidak terlatih		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Bogenvil	√		< 25 %		√	13	Baik
2	Dahlia	√		< 25 %	√		10	Kurang

dilanjutkan ...

lanjutan ...

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Nusa Indah		√	< 25 %		√	6	Kurang
4	Mawar	√		< 25 %		√	10	Kurang
5	Flamboyan	√		< 25 %		√	10	Kurang
6	Melati	√		< 25 %		√	10	Kurang
7	Laborato- rium	√		-		√	8	Kurang
8	Anggrek	√		< 25 %		√	10	Kurang
9	Kemuning	√		< 25 %	√		14	Baik
10.	Teratai		√	< 25 %		√	7	Kurang

Dari 10 gugus ada 2 gugus yang pembentukannya melalui tahapan sesuai ketentuan yakni gugus Bogenvil dan Kemuning.

Tabel 5.6 Komitmen Manajemen Senior terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

No.	Gugus	Pembinaan Manajemen senior			Pemantauan Perkembangan		Keaktifan dalam pertemuan	Bantuan Fasilitas		Skor	Kategori
		B	C	K	Ada	Tidak		Ada	Tidak		
1	Bogenvil	√	-	-	-	√	1 x / bl	-	√	9	Rendah
2	Dahlia	√	-	-	-	√	2 x / bl	-	√	8	Rendah
3	Nusa Indah	-	-	√	-	√	1 x / bl	-	√	5	Rendah
4	Mawar	-	√	-	√	-	2 x / bl	-	√	12	Tinggi
5	Flamboyan	-	√	-	-	√	-	-	√	6	Rendah
6	Melati	-	-	√	-	√	1 x / bl	-	√	5	Rendah
7	Laboratorium	-	√	-	-	√	-	-	√	6	Rendah
8	Anggrek	√	-	-	-	√	-	-	√	6	Rendah
9	Kemuning	-	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah
10.	Teratai	-	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah

Pada masa awal penerapan kegiatan GKM, pihak manajemen senior melakukan pembinaan terhadap gugus melalui pertemuan antar gugus dan tiap gugus memperoleh kesempatan untuk mempresentasikan hasil kegiatannya. Namun

kegiatan tersebut tidak berkelanjutan. Dari 10 gugus hanya 1 gugus yang kadang-kadang memperoleh pemantauan, yakni gugus Mawar.

Tabel 5.7 Dukungan manajemen menengah terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

No.	Gugus	Pemberian dorongan		Pemantauan Perkembangan		Keaktifan dalam pertemuan	Bantuan untuk memperoleh dana/ fasilitas		Skor	Kategori
		Ada	Tidak	Ada	Tidak		Ada	Tidak		
1	Bogenvil	√	-	√	-	-	-	√	16	Tinggi
2	Dahlia	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah
3	Nusa Indah	√	-	-	√	-	-	√	7	Rendah
4	Mawar	√	-	-	√	-	-	√	9	Rendah
5	Flamboyan	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah
6	Melati	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah
7	Laboratorium	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah
8	Aggrek	-	√	-	√	-	-	√	4	Rendah
9	Kemuning	√	-	√	-	-	-	√	20	Tinggi
10.	Teratai	√	-	-	√	-	-	√	8	Rendah

Pada awalnya 50 % gugus memperoleh dorongan dalam pelaksanaan kegiatannya dari manajemen menengah, namun pada masa berikutnya hanya 2 gugus yang memperoleh pemantauan tentang perkembangannya, yakni gugus Bogenvil dan gugus Kemuning.

Tabel 5.8 Tentang aktifitas pergerakan dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

No.	Gugus	Dorongan semua tingkat manajemen		Upaya memajukan gugus		Pemahaman terhadap tugas gugus		Skor	Kategori
		Ada	Tidak	Ada	Tidak	Ada	Tidak		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Bogenvil	-	√	√	-	√	-	15	Baik

dilanjutkan ...

lanjutan ...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Dahlia	-	√	√	-	√	-	11	Baik
3	Nusa Indah	-	√	-	√	-	√	3	Kurang
4	Mawar	-	√	-	√	-	√	7	Kurang
5	Flamboyan	-	√	√	-	√	-	10	Baik
6	Melati	-	√	√	-	-	√	8	Kurang
7	Laboratorium	-	√	-	√	-	√	3	Kurang
8	Aggreg	-	√	-	√	-	√	7	Kurang
9	Kemuning	-	√	-	√	√	-	11	Baik
10.	Teratai	-	√	-	√	-	√	7	Kurang

Pihak manajemen tidak pernah melakukan koordinasi untuk bersama-sama memberikan dorongan guna kemajuan gugus. Ada 4 gugus yang berupaya untuk memajukan gugusnya, namun tidak selalu disertai dengan pemahaman terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sehingga upaya yang dilakukan tidak optimal.

Tabel 5.9 Tentang aktifitas Umpan Balik dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

No.	Gugus	Masukan manajemen		Memperoleh prestasi		Sistem penghargaan		Penilaian perkembangan oleh gugus		Penilaian oleh masyarakat atau pelanggan		Skor	Kategori
		Ada	Tidak	Pernah	Tidak pernah	Ada	Tidak	Ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada		
1	Bogenvil	√	-	-	√	-	√	-	√	√	-	7	Kurang
2	Dahlia	-	√	√	-	√	-	-	√	-	√	6	Kurang
3	Nusa Indah	-	√	-	√	-	√	-	√	√	-	5	Kurang
4	Mawar	-	√	-	√	-	√	-	√	√	-	7	Kurang
5	Flamboyan	√	-	-	√	-	√	√	-	√	-	13	Baik
6	Melati	-	√	-	√	-	√	√	-	√	-	8	Kurang
7	Laboratorium	√	-	-	√	-	√	-	√	-	√	7	Kurang
8	Aggreg	-	√	-	√	√	-	√	-	√	-	13	Baik
9	Kemuning	√	-	-	√	√	-	√	-	√	-	14	Baik
10.	Teratai	-	√	-	√	-	√	√	-	√	-	10	Kurang

Dari 10 gugus ada 3 gugus yang termasuk kategori baik dalam melakukan umpan balik terhadap kegiatannya.

Tidak semua gugus memperoleh masukan dari manajemen berkaitan dengan kegiatannya. Tidak semua gugus melakukan penilaian terhadap kegiatannya dan ada 2 gugus yang tidak berupaya untuk memperoleh penilaian dari kegiatannya dan ada 2 gugus yang tidak berupaya untuk memperoleh penilaian dari masyarakat atau pelanggan.

Tabel 5.10 Tentang Komitmen dalam pelaksanaan Standar dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

No.	Gugus	Dukungan pengendalian mutu oleh anggota gugus		Pelaksanaan standar mutu		Upaya melestarikan budaya mutu		Skor	Kategori
		Ada	Tidak	Semua petugas	Tidak semua petugas	Ada	Tidak		
1	Bogenvil	√	-	-	√	√	-	15	Tinggi
2	Dahlia	√	-	-	√	√	-	16	Tinggi
3	Nusa Indah	-	√	√	-	-	√	5	Rendah
4	Mawar	√	-	-	√	-	√	18	Tinggi
5	Flamboyan	√	-	√	-	√	-	10	Rendah
6	Melati	√	-	√	-	√	-	10	Rendah
7	Laboratorium	-	√	-	√	-	√	8	Rendah
8	Anggrek	√	-	√	-	√	-	20	Tinggi
9	Kemuning	-	√	-	√	√	-	5	Rendah
10.	Teratai	√	-	-	√	-	√	5	Rendah

Dari 10 gugus ada 4 gugus yang memperoleh dukungan dari seluruh anggota untuk meningkatkan mutu pelayanan. Hal ini dapat dilihat bahwa tidak semua anggota gugus melaksanakan standar mutu yang telah ditetapkan gugus dan tidak semua anggota gugus berupaya melestarikan budaya mutu.

5.4. Analisis Pelaksanaan Manajemen Mutu melalui kegiatan GKM berdasarkan variabel independen yang meliputi : Pengetahuan tentang GKM, Motivasi, Kerja sama kelompok, Proses pembentukan GKM, Komitmen manajemen senior, Dukungan manajemen menengah, Penggerakan, Umpan balik, dan Komitmen dalam pelaksanaan standar.

Tabel 5.11. Pengaruh tingkat pengetahuan tentang GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Tingkat pengetahuan tentang GKM	Rendah	4 (40 %)	1 (10 %)	5 (50 %)
	Tinggi	3 (30 %)	2 (20 %)	5 (50 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Ada beda antara gugus yang memiliki anggota berpengetahuan rendah dengan gugus yang memiliki anggota berpengetahuan tinggi tentang GKM dalam pelaksanaan manajemen mutu. Gugus yang memiliki anggota berpengetahuan rendah tentang GKM (5 gugus) cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang (4 gugus) dan gugus yang anggotanya berpengetahuan tinggi tentang GKM, dimungkinkan pelaksanaan manajemen mutunya ada yang baik.

Tabel 5.12. Pengaruh tingkat motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Tingkat motivasi kelompok	Rendah	2 (20 %)		2 (20 %)
	Tinggi	5 (50 %)	3 (30 %)	8 (80 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang anggotanya memiliki motivasi rendah terhadap pelaksanaan manajemen mutu (2 gugus) cenderung pelaksanaan manajemen mutunya juga rendah. Namun apabila gugus tersebut anggotanya memiliki motivasi tinggi terhadap pelaksanaan manajemen mutu, maka dimungkinkan pelaksanaan manajemen mutunya ada yang baik.

Tabel 5.13. Pengaruh kerja sama kelompok terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Kerja sama kelompok	Kurang	5 (50 %)		5 (50 %)
	Baik	2 (20 %)	3 (30 %)	5 (50 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang kerja sama kelompoknya kurang (5 gugus) cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang namun apabila kerja sama kelompoknya baik, dimungkinkan pelaksanaan manajemen mutunya ada yang baik.

Tabel 5.14. Pengaruh proses pembentukan GKM terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Proses pembentukan GKM	Kurang	6 (60 %)	2 (20 %)	8 (80 %)
	Baik	1 (10 %)	1 (10 %)	2 (20 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang pembentukannya melalui tahapan yang tidak benar (8 gugus) cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang baik. Namun apabila proses pembentukannya dilakukan secara baik maka pelaksanaan manajemen mutunya dimungkinkan akan baik pula dalam pelaksanaan manajemen mutunya.

Tabel 5.15. Pengaruh komitmen manajemen senior terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Komitmen manajemen senior	Rendah	7 (70 %)	2 (20 %)	9 (90 %)
	Tinggi		1 (10 %)	1 (10 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Keberadaan gugus yang tidak ada komitmen dari manajemen senior (9 gugus), cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang (7 gugus), namun apabila keberadaan gugus tersebut ada komitmen dari manajemen senior maka pelaksanaan manajemen mutunya akan ada yang baik.

Tabel 5.16. Pengaruh dukungan manajemen menengah terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Dukungan manajemen menengah	Rendah	6 (60 %)	2 (20 %)	8 (80 %)
	Tinggi	1 (10 %)	1 (10 %)	2 (20 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang tidak memperoleh dukungan dari manajemen menengah (8 gugus) cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang, namun apabila gugus tersebut memperoleh dukungan dari manajemen menengah (2 gugus) dimungkinkan manajemen mutunya ada yang baik.

Tabel 5.17. Pengaruh penggerakan terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Penggerakan	Kurang	4 (40 %)	2 (20 %)	6 (60 %)
	Baik	3 (30 %)	1 (10 %)	4 (40 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang tidak ada upaya untuk menggerakkan dalam kegiatannya (6 gugus) cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang (4 gugus). Namun apabila ada upaya-upaya untuk menggerakkan maka dimungkinkan pelaksanaan manajemen mutunya akan ada yang baik.

Tabel 5.18. Pengaruh umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Umpan balik	Kurang	4 (40 %)	3 (30 %)	7 (70 %)
	Baik	3 (30 %)		3 (30 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang pelaksanaan umpan baliknya terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM kurang, cenderung manajemen mutunya kurang baik pula. Dari 7 gugus yang umpan baliknya kurang, ada 4 gugus (57 %) pelaksanaan manajemennya kurang.

Tabel 5.19. Pengaruh komitmen dalam pelaksanaan standar terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

		Manajemen mutu		Total
		Kurang	Baik	
Komitmen dalam pelaksanaan standar	Kurang	5 (50 %)	1 (10 %)	6 (60 %)
	Baik	2 (20 %)	2 (20 %)	4 (40 %)
Total		7 (70 %)	3 (30 %)	10 (100 %)

Gugus yang anggotanya tidak memiliki komitmen dalam pelaksanaan standar (6 gugus), cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang. Namun apabila anggotanya memiliki komitmen dalam pelaksanaan standar, dimungkinkan pelaksanaan manajemen mutunya akan ada yang baik.

5.5. Hasil uji statistik

Hasil uji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berdasarkan Regression

Tabel 5.20 Rekapitulasi hasil uji Statistik dengan Regresion.

Variabel dependen	Variabel Independen	Nilai P
1	2	3
Manajemen mutu	Pengetahuan tentang GKM	0,200
	Motivasi	0,189
	Kerja sama keiompok	0,001 *)
	Proses pembentukan GKM	0,612
	Komitmen manajemen senior	0,252

dilanjutkan ...

lanjutan . . .

1	2	3
	Dukungan manajemen menengah	0,722
	Penggerakan	0,001 *)
	Umpan balik	0,004 *)
	Komitmen dalam pelaksanaan Standar	0,001 *)

Keterangan :

*) : Signifikan (nilai $P < 0.05$)

Berdasarkan hasil uji statistik, variabel yang signifikan adalah sebagai berikut : Kerja sama kelompok (0,001); Penggerakan (0,001); Umpan balik (0,004) dan Komitmen dalam pelaksanaan standar (0,001).

5.6. Hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion dilakukan untuk memperoleh masukan dalam upaya memecahkan masalah, sehingga pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM dapat optimal. Adapun materi yang dibahas meliputi upaya perbaikan dan peningkatan pengetahuan tentang GKM, motivasi, kerja sama kelompok, proses pembentukan, komitmen manajemen senior, dukungan manajemen menengah, penggerakan, umpan balik dan komitmen standar.

Hasil yang diperoleh dari FGD tersebut, dapat dijalankan sebagai berikut :

1) Pengetahuan tentang GKM

Dalam upaya meningkatkan pengetahuan bagi ketua maupun anggota GKM para peserta menganggap perlu dilaksanakan pelatihan formal yang diselenggarakan di Rumah Sakit setempat dengan mendatangkan tenaga ahli (atau pakar atau nara sumber, misalnya dari Bapelkes Murnajati). Agar pelatihan dapat terlaksana dengan

baik perlu disusun proposal karena terkait dengan kebutuhan dana maupun pengaturan waktu, agar dengan tenaga yang terbatas namun pelaksanaan pelatihan tetap berjalan. Guna meningkatkan dan memantapkan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh dari pelatihan perlu dilaksanakan penyegaran secara berkala.

2) Motivasi

Dalam upaya meningkatkan motivasi bagi Ketua maupun anggota dalam melakukan aktifitas GKM, para peserta memberikan masukan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan GKM perlu adanya dorongan, umpan balik, misalnya dalam bentuk promosi jabatan, penghargaan atau disesuaikan dengan motif dari anggota. Pihak institusi perlu menyediakan fasilitas untuk kegiatan GKM, misalnya untuk kegiatan studi banding maupun kegiatan rutin lainnya.

3) Kerja sama kelompok

Agar kegiatan kelompok dapat berjalan secara efektif dan terpadu, para peserta menghendaki agar diupayakan tugas dikerjakan secara bersama-sama, memperlakukan anggota secara adil, saling menghargai pendapat, menghindari dominasi. Dengan tenaga yang terbatas tetapi tugasnya banyak diupayakan mengatur waktu sebaik-baiknya. Apabila ada masalah antar gugus perlu diselesaikan bersama dengan koordinasi yang baik.

4) Proses pembentukan GKM.

Dalam pembahasan ini menitikberatkan kepada pembenahan organisasi GKM. Guna pengorganisasian GKM dapat berjalan dengan baik, para peserta memberikan

masukan bahwa perlu ada pertemuan kembali antara atasan dengan bawahan untuk menetapkan personil yang akan melaksanakan kegiatan GKM melalui musyawarah dengan mempertimbangkan kemampuan dalam kegiatan GKM.

5) Komitmen manajemen atas

Agar pimpinan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan kegiatan GKM para peserta mengharapkan agar setiap ada kegiatan atau pertemuan, unsur pimpinan dilibatkan. Pimpinan perlu pelatihan formal tentang GKM. Diharapkan pimpinan merasa sebagai bagian dari semua pelaku organisasi.

6) Dukungan manajemen menengah

Untuk meningkatkan peranan manajemen menengah dalam kegiatan GKM, peserta mengharapkan agar manajemen menengah memahami konsep serta kegiatan GKM, terlibat secara aktif dalam kegiatan GKM dapat berperan sebagai penghubung antara bawahan dan atasan.

7) Penggerakan

Dalam upaya mengoptimalkan kegiatan, yakni anggota gugus bersama Ketua gugus secara aktif melaksanakan tugas-tugas dalam gugus, para peserta memberikan masukan yaitu agar pihak manajemen atas memberikan tugas kepada tiap-tiap gugus untuk membuat laporan kegiatan gugus dengan melibatkan Kepala Unit Pelaksana Fungsional. Gugus dirangsang untuk menemukan masalah di tempat kerjanya. Gugus diminta untuk mencari faktor yang menghambat kegiatan dan yang sudah maju supaya membantu gugus yang belum maju.

8) Umpan Balik

Untuk memperoleh umpan balik secara intensif, para peserta mengharapkan manajemen menengah aktif dalam kegiatan GKM, sehingga dapat secara langsung mengetahui perkembangan gugus dan dapat memberikan masukan-masukan kepada gugus.

Pihak manajemen atas dapat memberikan umpan balik diantaranya berdasarkan laporan yang telah dibuat oleh gugus.

9) Komitmen dalam pelaksanaan standar

Agar semua petugas memiliki komitmen dalam pelaksanaan standar yang telah ditetapkan oleh gugus, para peserta mengharapkan agar semua petugas memahami tentang GKM. Pihak lembaga menetapkan bahwa kegiatan GKM merupakan program yang harus dilaksanakan oleh semua unit. Tiap unit melaksanakan kegiatan GKM secara terus-menerus dan melakukan penilaian tiap bulan terhadap kegiatannya.

5.7 Rekomendasi

Walaupun dalam uji statistik tidak semua variabel atau faktor signifikan yakni pengetahuan tentang GKM, motivasi, proses pembentukan GKM, komitmen manajemen senior, dan dukungan manajemen menengah, namun berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, sehingga dalam upaya membangkitkan kembali dan memajukan kegiatan gugus agar mencapai produktifitas yang tinggi, penulis memberikan masukan agar semua faktor tersebut tetap memperoleh perhatian secara intensif untuk dilakukan upaya perbaikan serta peningkatan.

1. Pengetahuan tentang GKM

- a. Perlu dilaksanakan pelatihan secara formal atau terstruktur bagi panitia pengarah, fasilitator, anggota gugus serta Ketua gugus yang belum terlatih, dengan lama pelatihan disesuaikan dengan materi yang perlu diberikan kepada terlatih yang meliputi materi tentang organisasi gugus, manajemen sumber daya manusia yang meliputi motivasi, kepemimpinan, komunikasi dan umpan balik, proses kelompok yang meliputi teknik kelompok, sumbang saran dan pengambilan keputusan dan ketrampilan gugus.
- b. Melaksanakan penyegaran secara berkala.
- c. Melaksanakan peninjauan ke institusi yang GKM-nya sudah maju atau mendatangkan karyawan dari institusi lain yang GKM-nya sudah maju untuk memberikan penjelasan tentang keuntungan dari pelaksanaan kegiatan GKM serta yang telah dicapai oleh GKM dalam organisasi tempat mereka bekerja.

2. Motivasi

Dalam upaya meningkatkan motivasi secara nyata dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Peran pimpinan sangat penting dalam memberikan dorongan kepada bawahan.
- b. Pimpinan perlu memahami motif dari individu dalam memberikan dorongan.
- c. Untuk membangkitkan motivasi perlu penyediaan fasilitas, misalnya untuk kegiatan studi banding atau kegiatan-kegiatan GKM lainnya.
- d. Perlu adanya komitmen dari semua tingkat organisasi agar bawahan atau pelaksana memiliki motivasi yang tinggi.

3. Kerja sama kelompok

Untuk menciptakan keterpaduan dalam kelompok dapat dilakukan upaya :

- a. Adanya rasa keterbukaan antar anggota sehingga terjadi interaksi yang efektif, masalah maupun perbedaan yang timbul dari tiap anggota dapat diselesaikan.
- b. Perlu diadakan kompetisi antar gugus secara sehat, sehingga dalam kelompok lebih kompak dalam upaya merebut prestasi masing-masing.

Secara periodik atau tanpa terjadwal diadakan lomba antar gugus.

- c. Dari pihak manajemen perlu menetapkan sistem penghargaan, yakni bagi gugus yang maju memperoleh penghargaan. Penghargaan dapat berupa materi atau peningkatan karir. Namun bagi gugus yang belum maju diberikan pembinaan secara intensif.
- d. Agar aktifitas kelompok dapat terlaksana dengan baik dan tidak terhambat perlu dukungan fasilitas yang memadai, misalnya : ruangan, peralatan serta dana yang cukup.
- e. Dalam upaya pemenuhan tenaga agar mencukupi dari segi kuantitas pihak manajemen agar menetapkan kriteria dalam proses seleksi, guna memperoleh tenaga yang berkualitas, karena kualitas tenaga akan menentukan prestasi kelompok.
- f. Memperlakukan setiap anggota secara adil dalam pembagian tanggung jawab atau tugas.
- g. Adanya saling percaya antar individu bahwa setiap orang memiliki kemampuan di samping adanya kekurangan, sehingga tidak ada perasaan ragu-ragu terhadap kemampuan orang lain.

- h. Setiap anggota harus bersedia untuk mengorbankan kepentingan individu demi pencapaian kepentingan bersama atau kelompok.
- i. Perlu dilakukan penilaian terhadap hasil kerja gugus. Penilaian dilakukan untuk mengukur keberhasilan maupun hambatan yang dialami, kesesuaian antara kegiatan dengan misi. Dapat dilakukan secara periodik atau insidental.

4. Proses pembentukan GKM

Dalam pemberian rekomendasi tentang proses pembentukan bukan berarti harus mengulang dari awal seperti GKM belum terbentuk tetapi lebih menitik beratkan kepada pematangan organisasi atau kepanitiaan GKM, karena GKM sudah ada dan sudah melaksanakan kegiatan walaupun belum optimal.

Agar pengorganisasian lebih mantap sehingga pelaksanaan kegiatan lebih efektif maka perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- a. Perlu adanya penyegaran bagi manajer dan ketua gugus.
- b. Perlu ada pertemuan kembali antar pihak atasan dengan bawahan untuk mengajukan personel yang akan melaksanakan kegiatan GKM melalui musyawarah dengan mempertimbangkan kepribadian dan kemampuan dalam GKM.
- c. Perlu dilakukan pembenahan tentang organisasi yang mengelola Gugus Kendali Mutu, serta penetapan kembali pejabat yang menduduki, yakni :
 - 1) Ketua penitia pengarah
 - 2) Penetapan fasilitator.

Dengan jumlah gugus yang mencapai 10 gugus seyogyanya ada penambahan jumlah fasilitator atau setiap gugus ada fasilitatornya.

5. Komitmen manajemen senior dan dukungan manajemen menengah.

Dalam upaya meningkatkan peran aktif manajemen senior maupun manajemen menengah dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Diupayakan setiap ada pertemuan gugus, manajemen senior dan manajemen menengah dilibatkan.
- b. Manajemen senior dan manajemen menengah perlu memahami tentang GKM, baik diperoleh melalui studi banding, mendatangkan pakar untuk memberikan informasi atau melalui pelatihan.

6. Program pergerakan

- a. Gugus yang sudah maju membantu yang belum maju.
- b. Gugus dirangsang untuk menemukan masalah.
- c. Pihak manajemen senior memberikan tugas kepada tiap-tiap gugus secara periodik untuk membuat laporan kegiatan sebagai bahan evaluasi dengan melibatkan masing-masing Kepala Unit Pelaksana Fungsional.
- d. Melakukan lomba antar gugus atau mengikuti setiap ada kegiatan lomba antar institusi atau bentuk lomba lainnya.

7. Kegiatan Umpan Balik

- a. Pemberian umpan balik oleh manajemen terhadap pelaksanaan kegiatan GKM dapat dilakukan baik secara periodik dalam mengukur perkembangan gugus serta kesesuaiannya dengan misi institusi.
- b. Manajemen atas menetapkan sistem penghargaan, yakni bagi gugus yang memperoleh prestasi baik tingkat institusi, regional maupun nasional, para

pelaksananya memperoleh pengakuan. Pengakuan dapat dengan pemberian hadiah berupa penghargaan, pengembangan karier atau dalam bentuk lainnya.

c. Seyogyanya pihak gugus sendiri melakukan penilaian atas hasil kerjanya secara periodik agar dapat mengukur tingkat kemajuannya.

d. Pihak manajemen atas bersama manajemen menengah maupun bawah menetapkan sistem penilaian yang dilakukan oleh pihak masyarakat atau pelanggan terhadap mutu pelayanan yang diberikan.

8. Komitmen dalam pelaksanaan standar.

Guna meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan standar mutu yang telah ditetapkan maka perlu ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

a. Para petugas perlu memahami visi, misi dan tujuan institusi.

b. Pihak manajemen menetapkan standar yang telah dihasilkan oleh gugus dengan secara tertulis sebagai kebijakan institusi.

c. Ada komitmen bersama dari semua tingkat manajemen termasuk pelaksana di unit pelayanan terhadap pelaksanaan standar mutu yang telah ditetapkan gugus.

d. Perlu sosialisasi terutama kepada petugas yang baru tentang standar atau program tetap yang telah menjadi kebijakan organisasi atau institusi.

BAB VI

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

Program Gugus Kendali Mutu merupakan pendekatan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan yang komprehensif karena dengan melaksanakan kegiatan Gugus Kendali Mutu, kualitas berbagai aspek dalam pelayanan dapat ditingkatkan. Dari aspek sumber daya manusia, yakni peningkatan kemampuan, kerja sama dan motivasi atau semangat kerja. Dari aspek teknis, yakni adanya peningkatan teknologi dalam pelayanan dan dari aspek manajemen, yakni memperbaiki kemampuan kepemimpinan manajemen tingkat bawah, sehingga agar pelaksanaan manajemen mutu melalui Gugus Kendali Mutu dapat berjalan dengan baik, maka faktor tersebut perlu memperoleh perhatian dari berbagai tingkat organisasi maupun pelaksana.

a. Faktor sumber daya manusia

1) Pengetahuan

Dari 49 personil yang terlibat dalam kegiatan GKM baru 2 orang yang telah memperoleh pelatihan secara formal dan dari 10 gugus ada 5 (50 %) gugus memiliki anggota yang tingkat pengetahuan tentang GKM rendah. Hasil uji statistik tidak signifikan. Walaupun dalam uji statistik variabel pengetahuan tentang GKM tidak signifikan, namun berpengaruh dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, yakni gugus yang memiliki anggota dengan pengetahuan rendah tentang GKM cenderung pelaksanaan manajemen mutunya tidak baik, sehingga tingkat pengetahuan anggota tentang GKM perlu ditingkatkan karena kemampuan petugas

dalam melaksanakan kegiatan tidak lepas dari ilmu pengetahuan yang dimiliki terkait dengan tugas yang diemban. Dengan pengetahuan yang mendalam tentang bidang tugasnya, seseorang akan mampu melaksanakannya dengan lebih baik.

Suatu kegiatan akan dapat berjalan dengan baik dan tercapai tujuannya apabila didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang memadai, sebagaimana pendapat Robson (1989), bahwa agar program berhasil diperlukan sejumlah besar pengetahuan dan keahlian, serta pendapat Crocker, Charney dan Chiu (1995) bahwa kegiatan kelompok kecil dicapai melalui perbaikan tingkat pendidikan angkatan kerja.

Ketua gugus merupakan orang penting dan orang kunci dalam gerakan gugus kendali mutu memerlukan kemampuan atau kecakapan dalam pengelolaan dan pembinaan kelompok, iklim organisasi maupun prosedur statistik dan didukung oleh anggota gugus yang memiliki kemampuan dalam hubungan antar manusia serta memiliki rasa tanggung jawab.

Dengan pemahaman tentang gugus kendali mutu melalui pendidikan dan latihan yang dimiliki ketua dan anggota gugus akan membantu untuk berkembang baik dalam penguasaan tentang konsep gugus kendali mutu maupun cara kerjanya.

Pengetahuan maupun keahlian hanya dapat diperoleh melalui pendidikan dan latihan secara intensif, terus-menerus dan berkesinambungan. Di tempat kerja, permasalahan tidak pernah ada habisnya, selalu berkembang sejalan dengan tuntutan masyarakat. Gugus Kendali Mutu sebagai wadah dalam upaya pemecahan masalah di tempat kerja juga dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan tersebut, sehingga

kemampuan sumber daya manusia harus senantiasa ditingkatkan, sebagaimana dikemukakan oleh Wijono (1999) bahwa untuk lebih menghayati program gugus kendali mutu perlu informasi-informasi cukup mendalam sehingga bisa mempromosikan dirinya dalam pengembangan gugus kendali mutu.

2) Motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM.

Motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM dinilai dari beberapa aspek yang meliputi kesukarelaan atau kemauan untuk menjadi anggota GKM, keaktifan dalam kegiatan, yakni usaha yang dilaksanakan maupun tujuan dari kegiatan yang dilaksanakan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 20 % gugus yang memiliki anggota dengan tingkat motivasi rendah dalam pelaksanaan kegiatan GKM atau pengendalian mutu, namun dalam uji statistik tidak signifikan. Walaupun dalam uji statistik tidak signifikan, namun berpengaruh dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, yakni gugus yang memiliki anggota dengan motivasi rendah cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang. Hal ini sesuai dengan pendapat Duncan (1976) bahwa motivasi mempengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun untuk membangkitkan motivasi seseorang untuk aktif melaksanakan tugasnya perlu memperhatikan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi motivasi sebagai disampaikan oleh Wahjo Sunidjo (1987) bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intern yang meliputi diantaranya : bakat, minat, kemampuan dan ketrampilan, persepsi terhadap tugas; faktor ekstern yang meliputi diantaranya : situasi lingkungan

atau suasana kerja dan tempat kerja. Sehingga apabila tugas yang diberikan sesuai bakat, minat, kemampuan dan ketrampilan dan didukung oleh situasi atau suasana kerja yang harmonis serta tempat kerja yang kondusif maka para petugas akan memiliki motivasi yang tinggi dan lebih bergairah dalam melaksanakan tugasnya.

Berkaitan dengan penanaman rasa tanggung jawab dalam tugas perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi sebagaimana dikemukakan oleh Sumidjo (1987) dalam teori pengharapan, bahwa keinginan individu untuk berproduksi sangat bergantung kepada tujuan yang ingin dicapai dan persepsi atas tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, serta teori kebutuhan, bahwa tindakan yang dilakukan adalah dalam upaya memenuhi kebutuhan. Sehubungan hal tersebut maka dalam memotivasi perlu memberikan pemahaman tentang tindakan yang perlu dilakukan, pemahaman terhadap program, pemahaman tentang tujuan serta memahami kebutuhannya.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi adalah insentif dan penghargaan serta pengembangan karier sebagaimana disampaikan oleh Stranss dan Sayles dalam Sumidjo (1987) tentang teknik motivasi, bahwa melalui kompetisi, setiap orang melaksanakan tugasnya sebaik mungkin atas imbalan serta promosi yang diberikan karena prestasinya.

3) Kerja Sama Kelompok

Dalam kegiatan GKM kerja sama kelompok mutlak diperlukan dan bukan sekedar menyelesaikan secara bersama-sama semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya,

tetapi suatu kerja sama yang merupakan kumpulan kekuatan dari tiap-tiap individu sesuai fungsinya yang tergabung dalam rangka menyelesaikan suatu tugas.

Tiap individu perlu memiliki kemampuan, dorongan, tugas yang berbeda dalam kelompok namun semuanya memiliki satu tujuan, yakni tercapainya tujuan bersama.

Kelestarian program maupun keberhasilan yang dicapai akan sangat tergantung kepada kerja sama yang dibangun, sebagaimana dikemukakan oleh tim GKM Bapelkes Murnajati (1996) bahwa keberhasilan gugus kendali mutu bertumpu kepada sumber daya kelompok.

Terbentuknya gugus adalah dalam upaya pencapaian tujuan, yakni memecahkan masalah di tempat kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Gitosudarmo dan Sudita (2000) bahwa individu bekerja sama dalam suatu kelompok karena saling membutuhkan bantuan untuk mencapai tujuan yang penting.

Gugus Kendali Mutu merupakan kelompok formal, yakni kelompok yang sengaja dibentuk dalam rangka melaksanakan tugas untuk memecahkan masalah di tempat kerja dan sebagai kelompok terbuka, yakni kelompok yang peka terhadap perubahan dan selalu menerima masukan baik dari pihak manajemen maupun gugus lain serta pelanggan eksternal. Melalui kelompok, gagasan atau pendapat akan lebih berkualitas dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan.

Hasil penelitian dari 10 gugus, ada 8 gugus yang masih ada dominasi dalam penyelesaian tugas. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Tjiptono dan Diana (1998) bahwa keberhasilan kelompok diantaranya dipengaruhi oleh pembagian wewenang dan tanggung jawab secara adil serta pendapat King dalam Tjiptono dan Diana (1998)

bahwa untuk menciptakan kinerja suatu tim diantaranya adanya saling ketergantungan diantara petugas, adanya saling percaya, artinya dalam setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan keputusan semua pihak yang terkait dengan permasalahan yang dihadapi dan tidak diselesaikan sendiri, semua petugas memiliki percaya diri serta percaya kepada pihak lain sesama anggota tim.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan GKM belum ada upaya untuk mengadakan kompetisi antar gugus. Menurut Gitosudarmo dan Sudito (2000), kompetisi atau persaingan antar kelompok ini akan dapat meningkatkan kekompakan para anggota, sehingga membuat anggota lebih erat dan bersatu dalam melakukan aktifitasnya.

Keberhasilan kelompok juga dipengaruhi oleh strategi organisasi sebagaimana hasil penelitian bahwa proses pembentukan GKM belum dilaksanakan sesuai langkah-langkah yang semestinya dan belum merupakan kebijakan semua tingkat manajemen, sehingga di dalam pengelolaan tidak ada pedoman yang baku untuk diikuti oleh petugas yang terlibat dalam kegiatan GKM.

Hal ini tidak sesuai dengan pendapat Gitosudarmo dan Sudito (2000) bahwa prestasi kelompok diantaranya dipengaruhi oleh strategi organisasi, yakni sasaran yang hendak dicapai organisasi dan cara-cara mencapai strategi tersebut yang dirumuskan oleh manajemen tingkat puncak dan manajemen tingkat menengah. Strategi ini akan mempengaruhi perilaku kelompok.

Keberhasilan gugus juga dipengaruhi oleh sumber daya organisasi, sebagaimana dikemukakan Gitosudarmo dan Sudito (2000). Hasil penelitian menunjukkan bahwa

tidak semua gugus memperoleh fasilitas atau dana yang memadai dalam melaksanakan kegiatan gugus. Disamping fasilitas dan dana juga sumber daya manusia baik dari jumlah maupun kemampuan serta kepribadiannya. Petugas yang memiliki kemampuan yang tinggi cenderung lebih produktif dalam tugas kelompok. Kepribadian petugas mempengaruhi proses interaksi maupun perilaku kelompok sehingga secara langsung menentukan optimal atau tidaknya produktifitas kerja gugus.

b. Faktor manajemen

1) Proses pembentukan GKM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 80 % gugus proses pembentukannya kurang baik, namun dalam uji statistik variabel tersebut tidak signifikan. Walaupun demikian dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM berpengaruh, yakni gugus yang pembentukannya kurang baik cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang.

Tahapan dalam proses pembentukan GKM sangat berpengaruh dalam perjalanan kegiatan selanjutnya. Langkah demi langkah merupakan prasyarat bagi terlaksananya langkah berikutnya. Apabila satu langkah tidak dilaksanakan dimungkinkan terjadi hambatan dalam proses berikutnya. Titik berat proses tersebut terletak pada kesepakatan, kepanitiaan dan pembekalan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Crocker, Charney dan Chiu (1995) bahwa sebelum GKM dibentuk, manajemen senior dan menengah harus komit terhadap program GKM.

Yang mempunyai kedudukan manajer harus menyadari bahwa filsafat manajemennya mungkin harus berubah : pihak manajemen harus yakin bahwa agar Gugus Kendali Mutu berhasil, para pekerja diberikan kesempatan untuk dapat memberikan sumbangan dalam proses pengambilan keputusan dan dengan adanya Gugus Kendali Mutu akan terjadi peningkatan dalam mutu dan produktifitas.

Pembekalan melalui orientasi dan pelatihan sebagai upaya persamaan persepsi semua pelaku organisasi, pemahaman terhadap konsep serta ketrampilan dalam penerapan kegiatan GKM mulai dari panitia pengarah sampai anggota gugus.

Kepanitiaan dalam pembentukan Gugus Kendali Mutu menyangkut tentang susunan panitia yang bertugas dalam penyusunan program atau kegiatan, penetapan kebutuhan serta pedoman kerja.

Demikian pula yang dikemukakan oleh Supriyanto (2000) bahwa dalam pembentukan Gugus Kendali Mutu perlu persiapan dasar, yakni para anggota organisasi secara bersama mempelajari konsep dan filosofi GKM, ada kesepakatan bersama dalam membentuk gugus, membentuk panitia pengarah, mempromosikan GKM, menyusun pola kerja serta pembekalan tentang pengetahuan maupun keterampilan penerapan kegiatan GKM. Dengan demikian seharusnya pembentukan GKM dipersiapkan secara matang agar dalam pelaksanaannya tidak banyak mengalami hambatan.

2) Komitmen Manajemen Atas atau Senior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 90 % gugus komitmen manajemen atasnya rendah, namun dalam uji statistik variabel tersebut tidak signifikan. Walaupun dalam

uji statistik tidak signifikan, dalam pelaksanaan manajemen mutu memiliki pengaruh yakni gugus yang komitmen manajemen seniornya rendah pelaksanaan manajemen mutunya cenderung kurang, gugus yang komitmen manajemen atasnya tinggi cenderung pelaksanaan manajemen mutunya baik.

Komitmen manajemen senior diperlukan sejak pembentukan gugus karena menyangkut pemberian kebijakan dalam organisasi. Kelancaran program tidak akan terlepas dari dukungan manajemen atas, sebagaimana dikemukakan oleh Wijono (1999) bahwa komitmen manajemen atas bagi GKM adalah kunci utama.

Demikian pula yang dikemukakan oleh Crocker, Charney dan Chiu (1995) bahwa banyak peranan manajemen senior dalam pelaksanaan kegiatan GKM, tidak sekedar menyediakan uang, pembentukan komite atau penunjukan orang untuk mengawasi dan ambil bagian dalam pertemuan-pertemuan namun manajemen senior perlu menyediakan waktu untuk melakukan pembinaan, pemantauan maupun penyampaian ide atau gagasan-gagasan untuk pengembangan kegiatan GKM.

3) Dukungan Manajemen Menengah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 80 % gugus dukungan manajemen menengahnya rendah, namun dalam uji statistik variabel tersebut tidak signifikan. Walaupun dalam uji statistik tidak signifikan variabel tersebut berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, yakni gugus dengan dukungan manajemen menengah rendah cenderung pelaksanaan manajemen mutunya kurang, gugus dengan dukungan manajemen menengah tinggi cenderung pelaksanaan manajemen mutunya baik.

Manajemen menengah yakni kepala unit pelaksana fungsional dan kepala seksi, memiliki peranan penting, yakni sebagai katalisator antara bawahan dengan atasan, sehingga hubungan antara bawahan dengan atasan dapat harmonis dan lebih efektif.

Di samping itu peranan manajemen menengah sangat dibutuhkan dalam dukungan kepada kegiatan yang dilaksanakan oleh bawahan. Dengan demikian harus ada persepsi yang sama antara manajemen menengah dengan pihak bawahan terhadap program yang akan dilaksanakan, sebagaimana yang disampaikan oleh Crocker, Charney dan Chiu (1995) diantaranya bahwa konsep Gugus Kendali Mutu menyangkut pelimpahan wewenang yang luas pada karyawan tingkat bawah. Pendelegasian wewenang dengan bebas, bawahan akan menggunakan segenap kemampuan mereka dan berkembang di dalam pekerjaannya. Manajemen menengah tidak menyukai gagasan tersebut, mereka cenderung untuk menentang pengenalan bentuk manajemen partisipasi apapun.

4) Penggerakan

Penggerakan merupakan bagian penting dari proses manajemen atau merupakan intisari dari manajemen, karena penggerakan khususnya berhubungan dengan orang-orang. Orang sebagai sumber daya terpenting dalam organisasi, karena orang sebagai pelaku organisasi yang dapat menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Berhasil tidaknya penggerakan tergantung kepada masalah pemberian dorongan atau pemberian motif kepada orang-orang. Untuk membangkitkan motif, pimpinan perlu memahami bahwa tiap individu memiliki ciri-ciri yang berbeda, baik emosi, gagasan maupun kebutuhannya. Namun secara umum tiap individu ingin

menggunakan kemampuannya secara optimal serta ingin memperoleh pengakuan atas prestasi yang pernah diraih.

Untuk membangkitkan emosi, pimpinan perlu memperhatikan faktor-faktor lain diantaranya kemampuan, tingkat kedewasaan bakat dan minatnya, situasi lingkungan kerja, serta tempat kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Wahjo Sumidjo (1987). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak manajemen kurang menggerakkan para petugas dalam melaksanakan kegiatan GKM. Hal ini tidak sesuai dengan yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Sarwoto (1991), bahwa pihak manajemen perlu melakukan penggerakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai perencanaan manajerial, karena pada hakekatnya penggerakan adalah suatu upaya pimpinan agar para pelaksana berbuat sesuatu yang telah diprogramkan oleh organisasi.

Demikian pula disampaikan oleh Wijono (1997), bahwa penggerakan merupakan fungsi yang teramat penting dalam manajemen, karena penggerakan menyangkut bidang kepemimpinan, yakni sejauhmana kemampuan seorang pimpinan dalam mengatur, membimbing atau mengarahkan bawahan sehingga kegiatan dapat terlaksana dan mencapai tujuan. Hal ini akan dapat dicapai dengan kemampuan pimpinan dalam hal motivasi, menciptakan hubungan antar manusia yang baik serta komunikasi yang efektif dan didukung oleh petugas yang memahami bidang tugasnya.

5) Umpan Balik

Umpan balik meliputi penilaian terhadap program atau kegiatan layanan berkaitan dengan mutu baik oleh pihak atasan, pelaksana dalam gugus sendiri, oleh masyarakat serta sistem penghargaan. Umpan balik merupakan suatu kegiatan *control* terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan dalam upaya meningkatkan efektifitas.

Dikemukakan oleh Boder Bloom dan Chang (1998) bahwa sumber penting untuk mendapatkan umpan balik diantaranya Ketua dan anggota gugus, fasilitator, manajemen, petugas di luar gugus (pelanggan internal) serta pelanggan eksternal.

Menurut konsep *Stake holder* bahwa untuk mengukur mutu perlu melakukan umpan balik terhadap aspek profesi yang dalam hal ini adalah kecanggihan pelayanan, kelengkapan peralatan, prosedur dalam pelayanan, manajemen, serta aspek pelanggan eksternal, yakni berkaitan dengan kepuasan maupun keamanan pelayanan. Apapun yang dilakukan oleh organisasi sebenarnya titik berat mutu pelayanan adalah aspek pelanggan eksternal, yakni kepuasan pelanggan serta keamanan pelanggan.

Kecanggihan teknologi dalam pelayanan dibutuhkan agar pelayanan lebih cepat, tepat serta aman. Demikian pula dengan aspek manajemen. Pelanggan cenderung menghendaki prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit, melalui birokrasi yang panjang.

Dalam penelitian menunjukkan bahwa tidak semua gugus memperoleh umpan balik dari pihak manajemen serta tidak semua gugus melakukan penilaian terhadap hasil kerjanya. Dengan hal demikian tidak sesuai dengan pendapat Stevenson (2001),

bahwa dalam tim yang sukses, manajer dan anggota tim memberikan umpan balik secara teratur, sehingga semua anggota dapat bekerja sama dalam meningkatkan kinerja dalam tim.

c. Komitmen dalam pelaksanaan Standar

Sebagaimana disampaikan oleh Ariyani (1998) bahwa standar pelayanan dibuat oleh gugus dalam upaya mencegah munculnya permasalahan di tempat kerja secara berulang. Prosedur atau proses pelayanan dilaksanakan secara profesional, yakni didasari oleh teori yang dapat dipertanggungjawabkan serta berdasarkan kode etik profesi.

Sebagaimana dikemukakan oleh Zeithmal, Berry dan Parasuraman (1985) bahwa kepuasan pelanggan dapat diperoleh diantaranya dari segi prosedur pelayanan yakni pemberian pelayanan yang dapat memberikan rasa percaya, ketenangan, bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan. Untuk memberikan pelayanan dengan prosedur sesuai harapan masyarakat diperlukan adanya kelengkapan peralatan, tenaga yang memenuhi kualifikasi tertentu sehingga memiliki kemampuan yang memadai, memiliki motivasi yang tinggi, mampu melakukan hubungan komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan.

Namun standar yang telah ditetapkan baik berupa prosedur atau program tetap, standar input tidak akan terlaksana sebagaimana diharapkan apabila tidak ada komitmen diantara pelaksana maupun pengambil kebijakan untuk melaksanakan secara efektif.

Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap komitmen standar. Komitmen terhadap tugas merupakan bagian dari komitmen organisasi. Komitmen terhadap standar berarti komitmen terhadap organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Paul (1999) bahwa komitmen organisasi adalah sikap untuk tetap bertahan dalam organisasi, bekerja keras untuk kepentingan organisasi, memiliki keyakinan dan penerimaan yang menetap akan nilai dan tujuan organisasi.

Guna menumbuhkan sikap positif, keyakinan terhadap nilai-nilai dalam pelaksanaan tugas bagi seluruh pelaksana maupun pengambil kebijakan perlu adanya sosialisasi. Melalui sosialisasi yang intensif para petugas memiliki sikap yang positif terhadap pelaksanaan tugas termasuk standar prosedur yang telah ditetapkan dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mempertahankan.

Walaupun ada 5 variabel yang saat ini dilakukan uji statistik tidak signifikan, yakni pengetahuan tentang GKM, motivasi, proses pembentukan GKM, komitmen manajemen senior dan dukungan manajemen menengah, namun tetap perlu menjadi perhatian dan diupayakan untuk ditingkatkan atau diperbaiki karena tetap berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM. Dalam upaya peningkatan 5 variabel tersebut yang menjadi peran utama adalah pihak institusi, yakni pihak manajemen, karena terkait dengan berbagai kebijakan, namun akan lebih banyak peran dari para anggota gugus yang diperlukan karena berkaitan dengan operasional di lapangan.

BAB VII
KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar, dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Manajemen mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar telah dilaksanakan dengan terbentuknya GKM di 10 unit atau bagian Rumah Sakit, namun tidak optimal. Hanya ada 3 (30 %) gugus yang termasuk kategori baik.
- b. Dari 9 variabel independen setelah dilakukan uji statistik ada 4 variabel yang signifikan dan 5 variabel yang tidak signifikan, namun dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM semua variabel berpengaruh sehingga disepakati oleh semua peserta *FGD* bahwa dalam optimalisasi pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM semua variabel tersebut perlu dilakukan upaya pemecahan terhadap masalah yang timbul.

7.2. Saran

a. Dalam rangka membangkitkan kembali dan mengoptimalkan pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM, pihak institusi Rumah Sakit Daerah Mardi Waluyo Kota Blitar perlu mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Manajemen atas bersama panitia pengarah meninjau kembali susunan kepanitiaan yang menangani kegiatan GKM dan apabila perlu melakukan penyempurnaan, yakni menyempurnakan struktur organisasi, menempatkan

tenaga sebagai panitia sesuai proporsinya, melengkapi jumlah tenaga yang duduk dalam kepanitiaan, menyusun peran, fungsi serta tugas tiap-tiap anggota panitia.

- 2) Panitia pengarah mensosialisasikan susunan kepanitiaan yang telah disempurnakan kepada semua gugus.
- 3) Mengajak semua gugus untuk menyusun atau menetapkan kembali keanggotaan gugus serta menyusun program kerja gugus, yakni melengkapi jumlah anggota dengan kualifikasi tenaga sesuai kriteria serta program kerja berdasarkan visi, misi, tujuan institusi dan permasalahan di tempat kerja.
- 4) Dalam upaya meningkatkan pengetahuan serta ketrampilan tentang kegiatan GKM bagi ketua dan anggota gugus dapat ditempuh dengan jalan :
 - a) Mengaktifkan kembali kegiatan diseminasi yang pernah dilakukan oleh fasilitator bersama ketua gugus yang pernah mengikuti pelatihan secara formal.
 - b) Mendatangkan nara sumber untuk memberikan pelatihan kepada para Ketua Gugus.
 - c) Para Ketua gugus yang telah terlatih selanjutnya memberikan pelatihan kepada anggota gugusnya masing-masing.
- 5) Seyogyanya tiap-tiap gugus ada fasilitatornya.
- 6) Dalam menyusun jadwal pertemuan gugus, hendaknya dikoordinasikan dengan panitia pengarah agar pihak manajemen memungkinkan untuk dapat mengikuti kegiatan pertemuan gugus.

- 7) Mengadakan pertemuan berkala yang melibatkan semua gugus, panitia pengarah dan manajemen dalam rangka evaluasi perkembangan tiap-tiap gugus, serta secara periodik tiap-tiap gugus menyusun laporan kegiatan sebagai bahan masukan bagi manajemen.
 - 8) Standar pelayanan yang telah dihasilkan gugus perlu penetapan dari manajemen, disosialisasikan serta pemantauan dalam pelaksanaannya.
- b. Pihak Dinas Kesehatan provinsi perlu mengaktifkan kembali kegiatannya dalam rangka peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit melalui TQM dan GKM yang telah pernah dilakukan dengan melakukan pengkajian yang lebih mendalam terhadap pelaksanaan kegiatan GKM dan *TQM*.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Aryani, D. (1996), *Pengorganisasian Gugus Kendali Mutu*, Bapelkes Murnajati, Malang.
- Aryani, D. (1998), *Pedoman praktis delta GKM sebagai alat kendali mutu*, Malang.
- Balai Pelatihan Kesehatan (1996), *Peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu Rumah Sakit di Jawa Timur*, Malang.
- Boder, GE, Bloom, AE, Chang, RY (1998), *Mengukur Prestasi Tim*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Crocker, O.L. Charney, S. Chiu, J.S.K. (1995), *Gugus kendali mutu*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Cushway, B. Lodge. D. (1993), *Perilaku dan Desain Organisasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Davis, J. Millburn, P. Murphy, T. Woodhouse, M., (1997), *Successfull team building*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Effendy, O.U. (1983), *Psikologi manajemen*, Alumni, Bandung.
- Engel, PS, (2000), *Komitmen, Budaya organisasi, Pengembangan program Pascasarjana Unair*, Surabaya.
- Fandy, T. Anastasia, D. (1998), *Total quality management*, Andi, Yogyakarta.
- GKM Yupiter(1999), *Ruang Perawatan Bedah*, RSD Mardi Waluyo Kota Blitar.
- Hasibuan, MSP (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, MSP, (1996), *Organisasi dan motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta.

- Ishikawa, K. (1992), *Manajemen mutu terpadu*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Kusnadi, Marwan, Lana, SS, Kadarisman, S, Suheran, D, (1999), *Pengantar Manajemen*, Universitas Brawijaya, Malang.
- Manullang M. (1990), *Dasar-dasar manajemen*, Ghalia Indonesia, Indonesia.
- Manullang, M. (1984), *Management Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Masri, S. Sopian, E. (1989), *Metode penelitian survai*, Lembaga Penelitian, Pendidikan dan penerapan ekonomi dan social, Jakarta.
- Moekijat (2000), *Fungsi-fungsi manajemen*, Mandar maju, Bandung.
- Moenir (1995), *Kepemimpinan kerja*, Bina Aksara, Jakarta.
- Nasih, M. (1999), *Metode penelitian*, Ghalia Indonesia.
- Nimran, U. (1997), *Perilaku organisasi*, Citra media, Surabaya.
- Nystrom, P.C., (1993), *Health Care Management Review : Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations*. 18 (1), 43-49.
- Pratomo (1988), *Aplikasi fokus grup diskusi (Qualitative marketing research technique) dalam bidang kesehatan*, Medika, Jakarta.
- Robbins, S.P. (1994), *Teori organisasi*, Arcan, Jakarta.
- Robbins, S.P., (1996), *Perilaku organisasi*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Robson, M. (1989), *Gugus Mutu*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Sarwoto (1991), *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Soewarso, H.S. (1997), *Dasar-dasar total quality management*, Andi, Yogyakarta.
- Stevenson, N (2001), *Penuntun 10 menit seni memotivasi*, Andi, Yogyakarta.
- Sugito. Mustajab (1998), *Alat GKM*, Bapelkes Murnajati, Malang.

- Sumidjo, W. (1987), *Kepemimpinan dan motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Supriyanto (2000), *Manajemen mutu program kesehatan*, Surabaya.
- Suroto, A. (1999), *Buku panduan juri/fasilitator Gugus Kendali Mutu*, Bapelkes
Citoto, Jawa Barat.
- Thoha, M. (2000), *Perilaku organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Walters, D. (2000), *Seni kepemimpinan suportif*, Media komputindo, Jakarta.
- West, M. (1998), *Kerja sama kelompok yang efektif*, Kanisius, Yogyakarta.
- Wijono, D. (1999)^a, *Management kepemimpinan dan organisasi kesehatan*, Airlangga
University Press, Surabaya.
- Wijono, D. (1999)^b, *Management mutu pelayanan kesehatan*, Airlangga University
Press, Surabaya.
- Zainuddin, M. (1999)^a, *Metodologi penelitian*, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Zainuddin, M. (1999)^b, *Metodologi riset bisnis dan manajemen*, Universitas
Airlangga, Surabaya.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Analisis pelaksanaan pengendalian mutu melalui kegiatan GKM
di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar
Sasaran : Ketua dan Anggota Gugus
(Proses Kelompok)

Petunjuk :

Dalam kuesioner ini ada dua jenis pertanyaan yaitu pertanyaan terbuka dan tertutup. Untuk menjawab pertanyaan terbuka, Bapak/Ibu kami harap menjawab secara singkat tetapi jelas.

Untuk menjawab pertanyaan tertutup, Bapak/Ibu kami harap memberi tanda silang (X) pada huruf di depan pernyataan yang menjadi pilihan atau tanda cek (V) pada kolom yang tersedia.

Atas bantuan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Nama Bagian/Unit/Gugus :

Nama Ketua Gugus :

Jumlah Anggota Gugus :

Pertanyaan :

Materi A : Tentang Pelaksanaan pengendalian mutu melalui kegiatan GKM di RSD Mardi Waluyo tahun 1997 s.d. 2001

1. Apakah kegiatan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ada jadwal pertemuan satu kali dalam seminggu ?
 - a. Ada
 - b. Tidak
2. Apakah pertemuan GKM dilaksanakan sesuai jadwal yang telah ditetapkan ?
 - a. Ya
 - b. TidakFrekuensi pertemuan dalam 1 bulan : kali.
3. Apakah setiap pertemuan selalu diikuti oleh seluruh anggota GKM ?
 - a. Ya
 - b. TidakKehadiran setiap pertemuan : %
4. Apakah semua masalah mutu pelayanan di tempat kerja Bapak/Ibu diselesaikan dengan menggunakan teknik kendali mutu ?
 - a. Ya
 - b. TidakJumlah masalah mutu pelayanan yang diselesaikan dengan menggunakan teknik kendali mutu dalam satu tahun : masalah atau %.
5. Apakah masalah mutu pelayanan yang telah diselesaikan dengan menggunakan teknik kendali mutu ada risalahnya ?
 - a. Ada
 - b. TidakJumlah masalah mutu pelayanan yang telah diselesaikan dengan menggunakan teknik kendali mutu dan ada risalahnya adalah masalah atau %.

Materi D : Tentang Kerja sama kelompok atau *Team Work* dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

1. Adakah persaingan antar gugus di Institusi Bapak/Ibu bekerja ?
 - a. Ada
 - b. Tidak adaApabila ada, bagaimana menurut pendapat Bapak/Ibu ?
.....
.....
.....
2. Adakah yang paling dominan dalam penyelesaian tugas di kelompok Bapak/Ibu ?
 - a. Ada
 - b. Tidak adaApabila ada, bagaimana menurut Bapak/Ibu ?
.....
.....
.....

-
3. Apa yang telah diupayakan oleh kelompok Bapak/Ibu untuk meningkatkan kinerja kelompok dalam GKM ? Berikan empat contoh !
- a.
- b.
- c.
- d.
4. Apakah dalam kelompok saling menghormati perasaan anggota serta pendapat anggota ?
- a. Ya
- b. Tidak
- Kami harap diberikan alasan :
-
-
-
5. Apakah dalam kelompok saling memahami perbedaan-perbedaan individu atau pribadi ?
- a. Ya
- b. Tidak
- Kami harap diberikan alasan :
-
-
-

Materi E : Tentang Proses pembentukan GKM

1. Secara garis besar ada lima langkah dalam pembentukan GKM. Sebutkan secara berurutan langkah-langkah pembentukan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu.
- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
2. Apakah Bapak/Ibu memperoleh penjelasan tentang GKM sebelum GKM di tempat kerja Bapak/Ibu dibentuk ?
- a. Ya
- b. Tidak
- Kami harap diberikan penjelasan :
-
-
-
3. Apakah Ketua Gugus memperoleh pelatihan secara terstruktur tentang GKM ?
- a. Ya
- b. Tidak

Kami harap diberikan penjelasan :

.....
.....
.....

4. Siapakah yang memiliki prakarsa dalam pembentukan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Para pelaksana di tempat kerja
 - b. Manajemen atas

Materi F : Tentang Komitmen manajemen atas atau senior dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

1. Bagaimana menurut Bapak/Ibu pembinaan yang diberikan oleh pihak manajemen atas yakni Direktur, Kepala-Kepala Bagian terhadap GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup
 - d. Kurang
 - e. Sangat kurang

Kami harap diberikan penjelasan :

.....
.....
.....

2. Apakah pihak manajemen atas selalu memantau perkembangan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Ya
 - b. Tidak

Kami harap diberikan penjelasan :

.....
.....
.....

3. Apakah pihak manajemen atas mengikuti pertemuan-pertemuan yang secara rutin diselenggarakan oleh GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Ya
 - b. Tidak

Jumlah rata-rata kehadiran dalam 1 bulan : kali.

Materi G : Tentang Dukungan Manajemen menengah dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

1. Apakah manajemen menengah, yakni Kepala Unit Pelaksana Fungsional (Ka UPF), Kepala-Kepala seksi selalu memberikan dorongan kepada Ketua serta anggota gugus demi kemajuan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu.
 - a. Ya
 - b. Tidak

Kami harap diberikan penjelasan :

.....

-
.....
2. Apakah manajemen menengah selalu memantau perkembangan kegiatan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Ya
 - b. TidakKami harap diberikan penjelasan :

-
.....
3. Apakah manajemen menengah selalu mengikuti pertemuan GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Ya
 - b. TidakJumlah rata-rata kehadiran : kali / bulan.
 4. Apakah manajemen menengah secara aktif membantu dalam upaya memperoleh fasilitas atau dana bagi GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Ya
 - b. TidakKami harap diberikan penjelasan :

.....
.....

Materi H : Tentang Penggerakan dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

1. Dalam upaya memajukan gugus adakah upaya yang dilakukan oleh GKM di tempat kerja Bapak/Ibu ?
 - a. Ada
 - b. TidakKami harap diberikan penjelasan atau contoh :
-
.....
2. Apakah Bapak/Ibu sudah merasa jelas terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu dalam gugus ?
 - a. Jelas
 - b. Kurang jelas / tidak jelasKami harap diberikan penjelasan :

3. Apakah pembagian tugas dalam kelompok di tempat kerja Bapak/Ibu dilakukan secara adil ?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

.....

Materi I : Tentang Umpan Balik dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

1. Apakah pihak manajemen atas atau menengah melakukan penilaian secara periodik terhadap pelaksanaan manajemen mutu di tempat kerja Bapak/Ibu ?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

.....

2. Apakah pihak manajemen atas memberikan penghargaan atas prestasi yang diperoleh kelompok Bapak/Ibu ?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

.....

3. Apakah kelompok Bapak/Ibu melakukan penilaian terhadap perkembangan GKM yang dilaksanakan di tempat kerja sendiri ?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

.....

4. Apakah pihak masyarakat diminta memberikan saran atau masukan terhadap mutu pelayanan yang diberikan di tempat kerja Bapak/Ibu ?
- a. Ya
 - b. Tidak
- Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

.....

.....

Materi J : Tentang Komitmen dalam pelaksanaan Standar dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

1. Apakah seluruh petugas di tempat kerja Bapak/Ibu mendukung upaya peningkatan mutu pelayanan ?

- c. Ya
- d. Tidak

Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

2. Apakah standar proses pelayanan mutu yang telah dihasilkan GKM dilaksanakan oleh semua petugas ?

- a. Ya
- b. Tidak

Kami harap diberikan penjelasan :

.....

.....

3. Adakah upaya yang bertujuan untuk melestarikan budaya mutu di tempat kerja Bapak/Ibu ?

- a. Ada
- b. Tidak

Kami harap disebutkan upaya yang telah dilakukan :

.....

.....

4. Apakah standarisasi yang telah dihasilkan GKM memperoleh pengakuan atau pengesahan dari pihak manajemen ?

- a. Ya
- b. Tidak

Kami harap diberikan contoh yang telah dilakukan :

.....

.....

KUESIONER PENELITIAN

Analisis pelaksanaan pengendalian mutu melalui kegiatan GKM
di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar
Sasaran : Ketua dan Anggota GKM
(Proses individu)

Petunjuk :

Dalam kuesioner ini ada dua jenis pertanyaan yaitu pertanyaan terbuka dan tertutup. Untuk menjawab pertanyaan terbuka, Bapak/Ibu kami harap menjawab secara singkat tetapi jelas.

Untuk menjawab pertanyaan tertutup, Bapak/Ibu kami harap memberi tanda silang (X) pada huruf di depan pernyataan yang menjadi pilihan atau tanda cek (V) pada kolom yang tersedia. Atas bantuan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Nomor Urut :
Nama Responden :
Pendidikan / tahun lulus :
Masa kerja :
Diklat tentang mutu / GKM : pernah/tidak pernah *)
Bagian/Unit/Gugus :

*) Coret yang tidak perlu

Materi B : Pengetahuan GKM

1. Yang dimaksud Gugus Kendali Mutu adalah :
 - a. Sekelompok petugas dari berbagai jenis pekerjaan, mengadakan pengendalian mutu.
 - b. Sekelompok orang yang memiliki pekerjaan sejenis, secara sukarela mengadakan pengendalian mutu di tempat kerja mereka sendiri
 - c. Sekelompok karyawan dari berbagai unit pelayanan secara sukarela melakukan kegiatan-kegiatan pengendalian mutu.
2. Prinsip pokok GKM diantaranya adalah :
 - a. Pemecahan masalah berdasarkan data
 - b. Kesukarelaan
 - c. a dan b adalah benar
3. Langkah kelima dalam penyelesaian masalah adalah :
 - a. Menentukan rencana perbaikan dan target yang akan dicapai
 - b. Melaksanakan rencana perbaikan
 - c. Memeriksa hasil
4. Teknik kendali mutu dipergunakan dalam kegiatan GKM agar kegiatan GKM efektif dan efisien.
Teknik kendali mutu tersebut meliputi :
 - a.
 - b.



- c.
5. Lima alat kendali mutu dalam GKM diantaranya meliputi :
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.
 6. Standarisasi meliputi standarisasi input, standarisasi proses dan standarisasi hasil. Yang dimaksud standarisasi proses adalah :

 7. Yang dimaksud *check sheet* adalah :

 8. Tiga tugas Ketua gugus meliputi :
 - a.
 - b.
 - c.
 9. Penetapan prioritas masalah berdasarkan kriteria yang telah disepakati dalam gugus.
 Empat kriteria diantaranya meliputi :
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 10. Persiapan dasar pembentukan GKM seharusnya dilakukan oleh :
 - a. Masing-masing unit/tempat kerja
 - b. Unsur pimpinan
 11. Diklat bagi pemimpin gugus dilaksanakan dalam waktu :
 - a. 10 hari
 - b. 8 hari
 - c. 5 hari

Materi C : Tentang Motivasi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM

No.	Pernyataan	Jawaban	
		S	TS
1	2	3	4
1.	Saya menjadi anggota GKM bersifat sukarela		
2.	Motivasi anggota dalam pelaksanaan kegiatan GKM timbul dari diri masing-masing anggota, tidak perlu dorongan dari manajemen.		
3.	Pelaksanaan tugas dalam GKM tidak dipengaruhi oleh pemberian insentif atau penghargaan.		
4.	Walaupun sedang tidak dinas dan ada keperluan pribadi, apabila ada pertemuan GKM saya selalu datang secara aktif.		
5.	Dalam upaya memberikan dorongan kepada unsur bawahan, seorang pimpinan perlu memahami perbedaan pribadi masing-masing bawahan.		
6.	Sikap keteladanan pimpinan merupakan satu-satunya pendorong bagi bawahan untuk aktif menjalankan tugas.		
7.	Pengembangan karier petugas tidak tergantung kepada tempat/bagian seorang petugas melaksanakan tugas atau ditempatkan, tetapi tergantung kepada prestasi serta kreatifitas dalam kerjanya.		

Keterangan :

S : Setuju

TS : Tidak Setuju

Blitar,
Responden

.....
Tanda tangan / nama terang

Resp.	Kelompok	a1	a2	a3	a4	a5	total a	b1	b3	b6	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b18	total b
1	1	4	4	3	1	1	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	9
2	1	4	4	3	1	1	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	9
3	1	4	4	3	1	1	13	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	1	4	4	3	1	1	13	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	9
5	1	4	4	3	1	1	13	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
6	1	4	4	3	1	1	13	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
7	2	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	6
8	2	1	2	2	1	1	7	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
9	2	1	2	2	1	1	7	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10	2	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	7
11	2	1	2	2	1	1	7	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
12	3	1	2	2	1	1	7	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	7
13	3	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	9
14	3	1	2	2	1	1	7	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7
15	3	1	2	2	1	1	7	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3
16	3	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	8
17	3	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	8
18	4	4	4	3	1	1	13	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
19	4	4	4	3	1	1	13	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	5
20	5	1	2	2	1	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	5	1	2	2	1	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	5	1	2	2	1	1	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
23	5	1	2	2	1	1	7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
24	5	1	2	2	1	1	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	6	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	9
26	6	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	10
27	6	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	8
28	6	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	10
29	7	4	4	3	1	1	13	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
30	7	4	4	3	1	1	13	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	7
31	7	4	4	3	1	1	13	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6
32	7	4	4	3	1	1	13	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6
33	7	4	4	3	1	1	13	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6
34	8	1	1	2	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	6
35	8	1	1	2	1	1	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
36	8	1	1	2	1	1	6	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	6
37	9	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
38	9	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
39	9	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
40	9	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
41	9	1	2	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	8
42	10	1	2	2	1	1	7	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
43	10	1	2	2	1	1	7	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2

c1	c2	c3	c4	c7	c9	c10	total c	d1	d2	d8	d9	d10	total d	e1	e2	e4	e5	total e	f1	f2	f3	total f
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	1	4	4	4	13	4	3	2	9
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	1	4	4	4	13	4	3	2	9
2	1	1	2	2	2	2	12	2	2	1	2	2	9	1	4	4	4	13	4	3	2	9
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	1	4	4	4	13	4	3	2	9
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	1	4	4	4	13	4	3	2	9
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	1	4	4	4	13	4	3	2	9
2	2	2	2	2	2	2	14	1	2	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	3	1	8
2	1	2	1	2	2	2	12	1	2	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	3	1	8
2	2	2	1	2	2	2	13	1	2	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	3	1	8
2	2	2	1	2	2	2	13	1	2	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	3	1	8
2	2	2	1	2	2	2	13	1	2	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	3	1	8
2	2	2	1	1	2	2	12	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	6	2	1	2	5
2	2	2	1	2	2	2	13	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	6	2	1	2	5
2	2	2	2	1	2	2	13	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	6	2	1	2	5
2	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	6	2	1	2	5
2	2	2	1	2	2	2	13	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	6	2	1	2	5
2	1	2	2	2	2	2	13	1	1	1	1	1	5	1	2	2	1	6	2	1	2	5
2	2	1	2	1	2	2	12	2	1	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	1	3	8
2	2	2	2	2	2	2	14	2	1	1	2	2	8	1	4	1	4	10	4	1	3	8
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	2	2	2	4	10	4	1	1	6
2	2	2	1	1	2	2	12	2	2	1	2	2	9	2	2	2	4	10	4	1	1	6
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	2	2	2	4	10	4	1	1	6
2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	1	2	2	9	2	2	2	4	10	4	1	1	6
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	1	2	2	9	2	2	2	4	10	4	1	1	6
2	2	1	2	2	2	2	13	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	2	1	2	5
2	2	1	2	2	2	2	13	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	2	1	2	5
2	2	1	2	2	2	2	13	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	2	1	2	5
2	2	1	2	2	2	2	13	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	2	1	2	5
2	1	1	1	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	1	2	4	1	8	4	1	1	6
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	1	2	4	1	8	4	1	1	6
2	2	2	1	2	2	2	13	2	2	2	2	2	10	1	2	4	1	8	4	1	1	6
2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	1	2	4	1	8	4	1	1	6
1	2	1	1	2	2	2	11	2	2	2	2	2	10	1	2	4	1	8	4	1	1	6
2	2	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	4	1	1	6
2	2	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	4	1	1	6
2	2	1	1	1	1	1	9	1	1	1	2	2	7	1	4	1	4	10	4	1	1	6
2	2	2	2	1	2	2	13	1	1	1	2	2	7	2	4	4	4	14	2	1	1	4
2	2	2	2	1	2	2	13	1	1	1	2	2	7	2	4	4	4	14	2	1	1	4
2	2	2	2	1	2	2	13	1	1	1	2	2	7	2	4	4	4	14	2	1	1	4
2	2	2	2	2	2	2	14	1	1	1	2	2	7	2	4	4	4	14	2	1	1	4
2	2	2	2	1	2	2	13	1	1	1	2	2	7	2	4	4	4	14	2	1	1	4
2	2	2	1	1	1	1	10	1	1	1	2	2	7	1	1	1	4	7	2	1	1	4
2	2	1	2	1	1	1	10	1	1	1	2	2	7	1	1	1	4	7	2	1	1	4

g1	g2	g3	g4	total g	h2	h3	h4	total h	i1	i3	i4	i5	total i	j1	j2	j3	j4	total j
5	3	3	5	16	5	5	5	15	4	1	1	1	7	5	1	5	4	15
5	3	3	5	16	5	5	5	15	4	1	1	1	7	5	1	5	4	15
5	3	3	5	16	5	5	5	15	4	1	1	1	7	5	1	5	4	15
5	3	3	5	16	5	5	5	15	4	1	1	1	7	5	1	5	4	15
5	3	3	5	16	5	5	5	15	4	1	1	1	7	5	1	5	4	15
5	3	3	5	16	5	5	5	15	4	1	1	1	7	5	1	5	4	15
1	1	1	1	4	5	1	5	11	2	2	1	1	6	5	1	5	5	16
1	1	1	1	4	5	1	5	11	2	2	1	1	6	5	1	5	5	16
1	1	1	1	4	5	1	5	11	2	2	1	1	6	5	1	5	5	16
1	1	1	1	4	5	1	5	11	2	2	1	1	6	5	1	5	5	16
1	1	1	1	4	5	1	5	11	2	2	1	1	6	5	1	5	5	16
4	1	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
4	1	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
4	1	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
4	1	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
4	1	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
4	1	1	1	7	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	2	1	1	5
5	2	1	1	9	1	1	5	7	1	1	1	4	7	5	1	1	1	8
5	2	1	1	9	1	1	5	7	1	1	1	4	7	5	1	1	1	8
1	1	1	1	4	4	4	2	10	4	1	4	4	13	5	3	5	5	18
1	1	1	1	4	4	4	2	10	4	1	4	4	13	5	3	5	5	18
1	1	1	1	4	4	4	2	10	4	1	4	4	13	5	3	5	5	18
1	1	1	1	4	4	4	2	10	4	1	4	4	13	5	3	5	5	18
1	1	1	1	4	4	4	2	10	4	1	4	4	13	5	3	5	5	18
1	1	1	1	4	5	1	2	8	1	1	2	4	8	2	2	5	1	10
1	1	1	1	4	5	1	2	8	1	1	2	4	8	2	2	5	1	10
1	1	1	1	4	5	1	2	8	1	1	2	4	8	2	2	5	1	10
1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	1	1	1	7	1	1	1	5	8
1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	1	1	1	7	1	1	1	5	8
1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	1	1	1	7	1	1	1	5	8
1	1	1	1	4	1	1	1	3	4	1	1	1	7	1	1	1	5	8
1	1	1	1	4	5	1	1	7	1	4	4	4	13	5	5	5	5	20
1	1	1	1	4	5	1	1	7	1	4	4	4	13	5	5	5	5	20
1	1	1	1	4	5	1	1	7	1	4	4	4	13	5	5	5	5	20
5	5	5	5	20	1	5	5	11	4	2	4	4	14	1	1	2	1	5
5	5	5	5	20	1	5	5	11	4	2	4	4	14	1	1	2	1	5
5	5	5	5	20	1	5	5	11	4	2	4	4	14	1	1	2	1	5
5	5	5	5	20	1	5	5	11	4	2	4	4	14	1	1	2	1	5
5	5	5	5	20	1	5	5	11	4	2	4	4	14	1	1	2	1	5
5	1	1	1	8	5	3	5	13	1	1	4	4	10	5	1	1	1	8
5	1	1	1	8	5	3	5	13	1	1	4	4	10	5	1	1	1	8

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Pengetahuan * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Motivasi * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Kerja sama kelompok * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Proses Pembentukan * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Komitmen manajemen senior * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Dukungan manajemen menengah * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Penggerakan * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Umpan balik * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%
Komitmen standar * Manajemen mutu	10	100,0%	0	,0%	10	100,0%

Pengetahuan * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Pengetahuan	Rendah	Count	4	1	5
		% within Pengetahuan	80,0%	20,0%	100,0%
		% within Manajemen mutu	57,1%	33,3%	50,0%
		% of Total	40,0%	10,0%	50,0%
	Tinggi	Count	3	2	5
		% within Pengetahuan	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Manajemen mutu	42,9%	66,7%	50,0%
Total	Count	7	3	10	
	% within Pengetahuan	70,0%	30,0%	100,0%	
	% within Manajemen mutu	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	70,0%	30,0%	100,0%	

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Pengetahuan Dependent	,218
		Manajemen mutu Dependent	,218

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,218			,490
	Cramer's V	,218			,490
	Contingency Coefficient	,213			,490
Interval by Interval	Pearson's R	,218	,304	,632	,545 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,218	,304	,632	,545 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Motivasi * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Motivasi	Rendah	Count	2		2
		% within Motivasi	100,0%		100,0%
		% within Manajemen mutu	28,6%		20,0%
		% of Total	20,0%		20,0%
	Tinggi	Count	5	3	8
		% within Motivasi	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Manajemen mutu	71,4%	100,0%	80,0%
		% of Total	50,0%	30,0%	80,0%
Total	Count	7	3	10	
	% within Motivasi	70,0%	30,0%	100,0%	
	% within Manajemen mutu	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	70,0%	30,0%	100,0%	

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Motivasi Dependent	,327
		Manajemen mutu Dependent	,327

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,327			,301
	Cramer's V	,327			,301
	Contingency Coefficient	,311			,301
Interval by Interval	Pearson's R	,327	,141	,980	,356 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,327	,141	,980	,356 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Kerja sama kelompok * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Kerja sama kelompok	Kurang	Count	5		5
		% within Kerja sama kelompok	100,0%		100,0%
		% within Manajemen mutu	71,4%		50,0%
	% of Total	50,0%		50,0%	
	Baik	Count	2	3	5
		% within Kerja sama kelompok	40,0%	60,0%	100,0%
% within Manajemen mutu		28,6%	100,0%	50,0%	
% of Total	20,0%	30,0%	50,0%		
Total	Count		7	3	10
	% within Kerja sama kelompok		70,0%	30,0%	100,0%
	% within Manajemen mutu		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		70,0%	30,0%	100,0%

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Kerja sama kelompok Dependent	,655
		Manajemen mutu Dependent	,655

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,655			,038
	Cramer's V	,655			,038
	Contingency Coefficient	,548			,038
Interval by Interval	Pearson's R	,655	,181	2,449	,040 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,655	,181	2,449	,040 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Proses Pembentukan * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Proses Pembentukan	Kurang	Count	6	2	8
		% within Proses Pembentukan	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Manajemen mutu	85,7%	66,7%	80,0%
	% of Total	60,0%	20,0%	80,0%	
	Baik	Count	1	1	2
		% within Proses Pembentukan	50,0%	50,0%	100,0%
% within Manajemen mutu		14,3%	33,3%	20,0%	
% of Total	10,0%	10,0%	20,0%		
Total	Count		7	3	10
	% within Proses Pembentukan		70,0%	30,0%	100,0%
	% within Manajemen mutu		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		70,0%	30,0%	100,0%

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Proses Pembentukan Dependent	,218
		Manajemen mutu Dependent	,218

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,218			,490
	Cramer's V	,218			,490
	Contingency Coefficient	,213			,490
Interval by Interval	Pearson's R	,218	,337	,632	,545 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,218	,337	,632	,545 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Komitmen manajemen senior * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Komitmen manajemen senior	Rendah	Count	7	2	9
		% within Komitmen manajemen senior	77,8%	22,2%	100,0%
		% within Manajemen mutu	100,0%	66,7%	90,0%
	% of Total	70,0%	20,0%	90,0%	
	Tinggi	Count		1	1
		% within Komitmen manajemen senior		100,0%	100,0%
% within Manajemen mutu			33,3%	10,0%	
% of Total		10,0%	10,0%		
Total	Count		7	3	10
	% within Komitmen manajemen senior		70,0%	30,0%	100,0%
	% within Manajemen mutu		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		70,0%	30,0%	100,0%

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Komitmen manajemen senior Dependent	,509
		Manajemen mutu Dependent	,509

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,509			,107
	Cramer's V	,509			,107
	Contingency Coefficient	,454			,107
Interval by Interval	Pearson's R	,509	,234	1,673	,133 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,509	,234	1,673	,133 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Dukungan manajemen menengah * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Dukungan manajemen menengah	Rendah	Count	6	2	8
		% within Dukungan manajemen menengah	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Manajemen mutu	85,7%	66,7%	80,0%
	% of Total	60,0%	20,0%	80,0%	
	Tinggi	Count	1	1	2
		% within Dukungan manajemen menengah	50,0%	50,0%	100,0%
% within Manajemen mutu		14,3%	33,3%	20,0%	
% of Total	10,0%	10,0%	20,0%		
Total	Count		7	3	10
	% within Dukungan manajemen menengah		70,0%	30,0%	100,0%
	% within Manajemen mutu		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		70,0%	30,0%	100,0%

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Dukungan manajemen menengah Dependent	,218
		Manajemen mutu Dependent	,218

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,218			,490
	Cramer's V	,218			,490
	Contingency Coefficient	,213			,490
Interval by Interval	Pearson's R	,218	,337	,632	,545 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,218	,337	,632	,545 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Penggerakan * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Penggerakan	Kurang	Count	4	2	6
		% within Penggerakan	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Manajemen mutu	57,1%	66,7%	60,0%
	% of Total	40,0%	20,0%	60,0%	
	Baik	Count	3	1	4
		% within Penggerakan	75,0%	25,0%	100,0%
% within Manajemen mutu		42,9%	33,3%	40,0%	
% of Total	30,0%	10,0%	40,0%		
Total	Count		7	3	10
	% within Penggerakan		70,0%	30,0%	100,0%
	% within Manajemen mutu		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		70,0%	30,0%	100,0%

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Penggerakan Dependent	,089
		Manajemen mutu Dependent	,089

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,089			,778
	Cramer's V	,089			,778
	Contingency Coefficient	,089			,778
Interval by Interval	Pearson's R	-,089	,309	-,253	,807 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,089	,309	-,253	,807 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

c. Based on normal approximation.

Umpan balik * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Umpan balik	Kurang	Count	4	3	7
		% within Umpan balik	57,1%	42,9%	100,0%
		% within Manajemen mutu	57,1%	100,0%	70,0%
	% of Total	40,0%	30,0%	70,0%	
	Baik	Count	3		3
		% within Umpan baik	100,0%		100,0%
% within Manajemen mutu		42,9%		30,0%	
% of Total	30,0%		30,0%		
Total	Count		7	3	10
	% within Umpan balik		70,0%	30,0%	100,0%
	% within Manajemen mutu		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		70,0%	30,0%	100,0%

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Umpan balik Dependent	,429
		Manajemen mutu Dependent	,429

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,429			,175
	Cramer's V	,429			,175
	Contingency Coefficient	,394			,175
Interval by Interval	Pearson's R	-,429	,158	-1,342	,217 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,429	,158	-1,342	,217 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Komitmen standar * Manajemen mutu

Crosstab

			Manajemen mutu		Total
			Kurang	Baik	
Komitmen standar	Lemah	Count	5	1	6
		% within Komitmen standar	83,3%	16,7%	100,0%
		% within Manajemen mutu	71,4%	33,3%	60,0%
	% of Total	50,0%	10,0%	60,0%	
	Kuat	Count	2	2	4
		% within Komitmen standar	50,0%	50,0%	100,0%
% within Manajemen mutu		28,6%	66,7%	40,0%	
% of Total	20,0%	20,0%	40,0%		
Total	Count	7	3	10	
	% within Komitmen standar	70,0%	30,0%	100,0%	
	% within Manajemen mutu	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	70,0%	30,0%	100,0%	

Directional Measures

			Value
Nominal by Interval	Eta	Komitmen standar Dependent	,356
		Manajemen mutu Dependent	,356

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,356			,260
	Cramer's V	,356			,260
	Contingency Coefficient	,336			,260
Interval by Interval	Pearson's R	,356	,303	1,079	,312 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,356	,303	1,079	,312 ^c
N of Valid Cases		10			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Correlations

Correlations

		C1	C10	C2	C3	C4	C7	C9	TOTAL_C
Pearson Correlation	C1	1,000	-,024	-,049	,323*	,200	-,090	-,034	,337*
	C10	-,024	1,000	-,049	-,074	,200	,263	,699**	,506**
	C2	-,049	-,049	1,000	,258	,085	-,188	-,071	,350*
	C3	,323*	-,074	,258	1,000	-,121	-,143	-,106	,392**
	C4	,200	,200	,085	-,121	1,000	-,121	,058	,526**
	C7	-,090	,263	-,188	-,143	-,121	1,000	,377*	,408**
	C9	-,034	,699**	-,071	-,106	,058	,377*	1,000	,483**
	TOTAL_C	,337*	,506**	,350*	,392**	,526**	,408**	,483**	1,000
Sig. (2-tailed)	C1		,880	,753	,035	,197	,564	,828	,027
	C10	,880		,753	,638	,197	,088	,000	,001
	C2	,753	,753		,094	,589	,228	,652	,021
	C3	,035	,638	,094		,440	,359	,500	,009
	C4	,197	,197	,589	,440		,441	,710	,000
	C7	,564	,088	,228	,359	,441		,013	,007
	C9	,828	,000	,652	,500	,710	,013		,001
	TOTAL_C	,027	,001	,021	,009	,000	,007	,001	
N	C1	43	43	43	43	43	43	43	43
	C10	43	43	43	43	43	43	43	43
	C2	43	43	43	43	43	43	43	43
	C3	43	43	43	43	43	43	43	43
	C4	43	43	43	43	43	43	43	43
	C7	43	43	43	43	43	43	43	43
	C9	43	43	43	43	43	43	43	43
	TOTAL_C	43	43	43	43	43	43	43	43

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		D1	D10	D2	D8	D9	TOTAL_D
Pearson Correlation	D1	1,000	,342*	,680**	,427**	,342*	,771**
	D10	,342*	1,000	,393**	,146	1,000**	,667**
	D2	,680**	,393**	1,000	,371*	,393**	,806**
	D8	,427**	,146	,371*	1,000	,146	,596**
	D9	,342*	1,000**	,393**	,146	1,000	,667**
	TOTAL_D	,771**	,667**	,806**	,596**	,667**	1,000
Sig. (2-tailed)	D1	,	,025	,000	,004	,025	,000
	D10	,025	,	,009	,350	,000	,000
	D2	,000	,009	,	,014	,009	,000
	D8	,004	,350	,014	,	,350	,000
	D9	,025	,000	,009	,350	,	,000
	TOTAL_D	,000	,000	,000	,000	,000	,
N	D1	43	43	43	43	43	43
	D10	43	43	43	43	43	43
	D2	43	43	43	43	43	43
	D8	43	43	43	43	43	43
	D9	43	43	43	43	43	43
	TOTAL_D	43	43	43	43	43	43

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		E1	E2	E3	E4	E5	TOTAL_E
Pearson Correlation	E1	1,000	-,060	a	,263	,323*	,451**
	E2	-,060	1,000	a	,002	,617**	,740**
	E3	a	a	a	a	a	a
	E4	,263	,002	a	1,000	-,240	,445**
	E5	,323*	,617**	a	-,240	1,000	,715**
	TOTAL_E	,451**	,740**	a	,445**	,715**	1,000
Sig. (2-tailed)	E1	,	,701	,	,088	,035	,002
	E2	,701	,	,	,988	,000	,000
	E3	,	,	,	,	,	,
	E4	,088	,988	,	,	,121	,003
	E5	,035	,000	,	,121	,	,000
	TOTAL_E	,002	,000	,	,003	,000	,
N	E1	43	43	43	43	43	43
	E2	43	43	43	43	43	43
	E3	43	43	43	43	43	43
	E4	43	43	43	43	43	43
	E5	43	43	43	43	43	43
	TOTAL_E	43	43	43	43	43	43

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Correlations

Correlations

		E1	E2	E4	E5	TOTAL E
Pearson Correlation	E1	1,000	-,060	,263	,323*	,451**
	E2	-,060	1,000	,002	,617**	,740**
	E4	,263	,002	1,000	-,240	,445**
	E5	,323*	,617**	-,240	1,000	,715**
	TOTAL_E	,451**	,740**	,445**	,715**	1,000
Sig. (2-tailed)	E1	,	,701	,088	,035	,002
	E2	,701	,	,988	,000	,000
	E4	,088	,988	,	,121	,003
	E5	,035	,000	,121	,	,000
	TOTAL_E	,002	,000	,003	,000	,
N	E1	43	43	43	43	43
	E2	43	43	43	43	43
	E4	43	43	43	43	43
	E5	43	43	43	43	43
	TOTAL_E	43	43	43	43	43

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		F1	F2	F3	F4	TOTAL F
Pearson Correlation	F1	1,000	,499**	-,170	a	,709**
	F2	,499**	1,000	,494**	a	,938**
	F3	-,170	,494**	1,000	a	,480**
	F4	a	a	a	a	a
	TOTAL_F	,709**	,938**	,480**	a	1,000
Sig. (2-tailed)	F1	,	,001	,275	,	,000
	F2	,001	,	,001	,	,000
	F3	,275	,001	,	,	,001
	F4	,	,	,	,	,
	TOTAL_F	,000	,000	,001	,	,
N	F1	43	43	43	43	43
	F2	43	43	43	43	43
	F3	43	43	43	43	43
	F4	43	43	43	43	43
	TOTAL_F	43	43	43	43	43

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

Correlations

Correlations

		F1	F2	F3	TOTAL_F
Pearson Correlation	F1	1,000	,499**	-,170	,709**
	F2	,499**	1,000	,494**	,938**
	F3	-,170	,494**	1,000	,480**
	TOTAL_F	,709**	,938**	,480**	1,000
Sig. (2-tailed)	F1	,	,001	,275	,000
	F2	,001	,	,001	,000
	F3	,275	,001	,	,001
	TOTAL_F	,000	,000	,001	,
N	F1	43	43	43	43
	F2	43	43	43	43
	F3	43	43	43	43
	TOTAL_F	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		G1	G2	G3	G4	TOTAL_G
Pearson Correlation	G1	1,000	,677**	,633**	,681**	,833**
	G2	,677**	1,000	,988**	,916**	,958**
	G3	,633**	,988**	1,000	,929**	,948**
	G4	,681**	,916**	,929**	1,000	,951**
	TOTAL_G	,833**	,958**	,948**	,951**	1,000
Sig. (2-tailed)	G1	,	,000	,000	,000	,000
	G2	,000	,	,000	,000	,000
	G3	,000	,000	,	,000	,000
	G4	,000	,000	,000	,	,000
	TOTAL_G	,000	,000	,000	,000	,
N	G1	43	43	43	43	43
	G2	43	43	43	43	43
	G3	43	43	43	43	43
	G4	43	43	43	43	43
	TOTAL_G	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		H2	H3	H4	TOTAL_H
Pearson Correlation	H2	1,000	,122	,283	,649**
	H3	,122	1,000	,545**	,742**
	H4	,283	,545**	1,000	,823**
	TOTAL_H	,649**	,742**	,823**	1,000
Sig. (2-tailed)	H2	,	,435	,066	,000
	H3	,435	,	,000	,000
	H4	,066	,000	,	,000
	TOTAL_H	,000	,000	,000	,
N	H2	43	43	43	43
	H3	43	43	43	43
	H4	43	43	43	43
	TOTAL_H	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		I1	I2	I3	I4	I5	TOTAL_I
Pearson Correlation	I1	1,000	,134	-,202	,148	-,224	,450**
	I2	,134	1,000	-,030	-,496**	-,612**	-,032
	I3	-,202	-,030	1,000	,417**	,234	,478**
	I4	,148	-,496**	,417**	1,000	,817**	,836**
	I5	-,224	-,612**	,234	,817**	1,000	,555**
	TOTAL_I	,450**	-,032	,478**	,836**	,555**	1,000
Sig. (2-tailed)	I1	,	,393	,194	,345	,149	,002
	I2	,393	,	,849	,001	,000	,837
	I3	,194	,849	,	,005	,130	,001
	I4	,345	,001	,005	,	,000	,000
	I5	,149	,000	,130	,000	,	,000
	TOTAL_I	,002	,837	,001	,000	,000	,
N	I1	43	43	43	43	43	43
	I2	43	43	43	43	43	43
	I3	43	43	43	43	43	43
	I4	43	43	43	43	43	43
	I5	43	43	43	43	43	43
	TOTAL_I	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		I1	I3	I4	I5	TOTAL_I
Pearson Correlation	I1	1,000	-,202	,148	-,224	,450**
	I3	-,202	1,000	,417**	,234	,478**
	I4	,148	,417**	1,000	,817**	,836**
	I5	-,224	,234	,817**	1,000	,555**
	TOTAL_I	,450**	,478**	,836**	,555**	1,000
Sig. (2-tailed)	I1	.	,194	,345	,149	,002
	I3	,194	.	,005	,130	,001
	I4	,345	,005	.	,000	,000
	I5	,149	,130	,000	.	,000
	TOTAL_I	,002	,001	,000	,000	.
N	I1	43	43	43	43	43
	I3	43	43	43	43	43
	I4	43	43	43	43	43
	I5	43	43	43	43	43
	TOTAL_I	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		J1	J2	J3	J4	TOTAL_J
Pearson Correlation	J1	1,000	,222	,663**	,508**	,834**
	J2	,222	1,000	,348*	,230	,503**
	J3	,663**	,348*	1,000	,500**	,857**
	J4	,508**	,230	,500**	1,000	,775**
	TOTAL_J	,834**	,503**	,857**	,775**	1,000
Sig. (2-tailed)	J1	.	,152	,000	,001	,000
	J2	,152	.	,022	,137	,001
	J3	,000	,022	.	,001	,000
	J4	,001	,137	,001	.	,000
	TOTAL_J	,000	,001	,000	,000	.
N	J1	43	43	43	43	43
	J2	43	43	43	43	43
	J3	43	43	43	43	43
	J4	43	43	43	43	43
	TOTAL_J	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTAL_J, TOTAL_E, TOTAL_C, TOTAL_F, TOTAL_D, TOTAL_B, TOTAL_H, TOTAL_G, TOTAL_I		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTAL.A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,956 ^a	,913	,890	,6295

a. Predictors: (Constant), TOTAL_J, TOTAL_E, TOTAL_C, TOTAL_F, TOTAL_D, TOTAL_B, TOTAL_H, TOTAL_G, TOTAL_I

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	137,620	9	15,291	38,585	,000 ^a
	Residual	13,078	33	,396		
	Total	150,698	42			

a. Predictors: (Constant), TOTAL_J, TOTAL_E, TOTAL_C, TOTAL_F, TOTAL_D, TOTAL_B, TOTAL_H, TOTAL_G, TOTAL_I

b. Dependent Variable: TOTAL.A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,030	2,390		,431	,669
	TOTAL_B	-7,329E-02	,056	-,123	-1,309	,200
	TOTAL_C	,173	,129	,084	1,341	,189
	TOTAL_D	,600	,086	,486	7,004	,000
	TOTAL_E	7,983E-02	,156	,106	,512	,612
	TOTAL_F	-,127	,109	-,138	-1,166	,252
	TOTAL_G	1,540E-02	,043	,048	,359	,722
	TOTAL_H	,256	,047	,557	5,428	,000
	TOTAL_I	-,361	,118	-,564	-3,069	,004
	TOTAL_J	-,326	,044	-,914	-7,338	,000

a. Dependent Variable: TOTAL.A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,030	2,390		,431	,669
	TOTAL_B	-7,329E-02	,056	-,123	-1,309	,200
	TOTAL_C	,173	,129	,084	1,341	,189
	TOTAL_D	,600	,086	,486	7,004	,000
	TOTAL_E	7,983E-02	,156	,106	,512	,612
	TOTAL_F	-,127	,109	-,138	-1,166	,252
	TOTAL_G	1,540E-02	,043	,048	,359	,722
	TOTAL_H	,256	,047	,557	5,428	,000
	TOTAL_I	-,361	,118	-,564	-3,069	,004
	TOTAL_J	-,326	,044	-,914	-7,338	,000

a. Dependent Variable: TOTAL.A



BADAN KESATUAN BANGSA, PERLINDUNGAN MASYARAKAT DAN POLISI PAMONG PRAJA DAERAH KOTA BLITAR
Jalan Merdeka Nomor 105 Telp. (0342) 801171 Blitar

SURAT KETERANGAN

LETTER MEMORANDUM SURVEY RESEARCH
NUMBER 0021 / 03422.2011.1.2001

Memperhatikan : **Surat Direktur Bidang Akademik Universitas Airlangga Surabaya Tanggal 1 Nopember 2001 No. 5073/303.4/PP/2001**
 yang menyatakan TIDAK KEBERATAN dilakukan SURVEY RESEARCH oleh :
BURATIM FURNI HANDOKO, S.Pd.
 Pa. **Surabaya Rt. 3/II Kgo. Sanankulon Blitar**

Nama :
 Alamat :
 Pekerjaan :
 Tema / Acara / Survey / Research : **ANALISIS PELAKSANAAN PENGENDALIAN MUTU RSUD MARDI WALUYO KOTA BLITAR.**

Daerah / Tempat Survey / Research : **RSUD MARDI WALUYO Kota Blitar**

Lamanya Survey / Research : **1 (satu) bulan mulai 7-11-2001 s/d 7-12-2001.**

Pengikut Survey / Research :

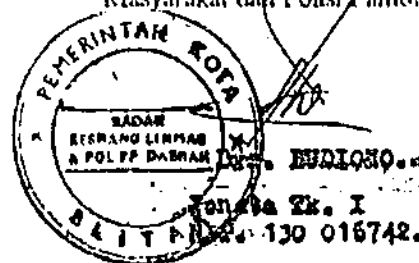
dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Dalam pengal waktu 1 x 24 jam setelah tiba ditempat yang dituju diwajibkan melaporkan keadaannya kepada Camat (Minspta setempat).
2. Menjalani ketentuan ketertarikan yang ada dalam daerah setempat
3. Tidak diperkenankan mengadakan kegiatan-kegiatan dalam Etnostova yang telah ditetapkan sebagaimana tersebut diatas.
4. Setelah selesai melakukan penelitian, wajib melaporkan hasil penelitian kepada Pejabat Pemerintah (Badan Kesbang, Linnas dan Pol PP) dan juga ke Camat setempat untuk pelaksanaan survey tersebut
5. Surat Keterangan ini tidak memuat keterangan-keterangan yang dapat merugikan masyarakat.

Blitar, 7 Nopember 2001.

W. W. W. KOTA BLITAR

P.M. Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Perlindungan Masyarakat dan Polisi Pamong Praja



TEMBUHAN disampaikan kepada

1. Yth. Sdr. Direktur RSUD Mardi Waluyo Kota Blitar;
2. Yang bersangkutan..

BAHAN
DISKUSI KELOMPOK TERFOKUS
(FOCUS GROUP DISCUSSION)

TOPIK
OPTIMALISASI PELAKSANAAN MANAJEMEN MUTU
MELALUI KEGIATAN GUGUS KENDALI MUTU
DI RSD MARDI WALUYO
KOTA BLITAR

FOCUS GROUP DISCUSSION
(FGD)
OPTIMALISASI PELAKSANAAN GUGUS KENDALI MUTU
DI RSD MARDI WALUYO
KOTA BLITAR

A. Pendahuluan

Pelaksanaan kegiatan Gugus Kendali Mutu sebagai salah satu pendekatan manajemen mutu pelayanan di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar sejak 2 tahun terakhir telah mengalami penurunan. Hasil identifikasi masalah yang menjadi penyebab adalah faktor sumber daya manusia, yang meliputi : pengetahuan tentang GKM, motivasi, kerja sama kelompok; faktor manajemen, yang meliputi : proses pembentukan GKM, komitmen manajemen atas atau senior, dukungan manajemen menengah, penggerakan, umpan balik, dan faktor komitmen dalam pelaksanaan standar.

B. Tujuan FGD

Memperoleh informasi, pendapat atau gagasan tentang upaya yang perlu dilakukan dalam upaya mengoptimalkan pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu di RSD Mardi Waluyo Kota Blitar.

C. Landasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 variabel yang diteliti terdapat 4 variabel yang signifikan, yakni variabel kerja sama kelompok, penggerakan, umpan balik dan komitmen dalam pelaksanaan standar, namun dalam upaya optimalisasi.

Pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu, maka semua variabel perlu dibahas untuk memperoleh masukan sebagai upaya pemecahan masalah.

D. Lingkup bahasan

1. Pengetahuan tentang GKM

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang GKM bagi ketua dan anggota gugus ?

2. Motivasi

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu untuk meningkatkan motivasi bagi ketua dan anggota gugus ?

3. Kerja sama kelompok

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu untuk meningkatkan kerja sama dalam kelompok agar pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM lebih efektif ?

4. Proses pembentukan GKM

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu agar pengorganisasian GKM dapat lebih baik ?

5. Komitmen manajemen senior

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu agar manajemen senior memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM ?

6. Dukungan manajemen menengah (Kepala Bagian, Kepala Unit Pelaksana Fungsional, Kepala Seksi).

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu agar manajemen menengah memberikan dukungan secara nyata dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM ?

7. Penggerakan

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu agar upaya-upaya untuk menggerakkan kegiatan GKM dapat berjalan secara optimal ?

8. Umpan Balik

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu agar pemberian umpan balik dapat terlaksana secara efektif ?

9. Komitmen standar.

Bagaimana menurut pendapat Bapak atau Ibu agar semua petugas memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan standar yang telah ditetapkan oleh petugas?

- E. Waktu dan Tempat pelaksanaan.

Acara FGD akan diselenggarakan pada tanggal 25 Pebruari 2002 pukul 11.00 – 12.30 WIB, bertempat di RSUD Mardi Waluyo Kota Blitar dan difasilitasi oleh Staf Pengajar dari Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Blitar, 9 Pebruari 2002

Rangkuman Hasil Penelitian

No.	Variabel	Kenyataan	Keadaan yang diinginkan
1	2	3	4
1.	Pengetahuan tentang GKM	50 % gugus memiliki ketua dan anggota dengan pengetahuan rendah tentang GKM.	Semua gugus memiliki Ketua dan anggota dengan pengetahuan dan pemahaman yang tinggi tentang GKM.
2.	Motivasi	Dari 10 gugus ada 2 gugus yang memiliki motivasi rendah terhadap pelaksanaan manajemen mutu, namun dalam prakteknya ada : a. 70 % gugus melaksanakan pertemuan 1 -- 2 x / bulan b. Kehadiran dalam pertemuan 60 – 65 % c. Masalah yang diselesaikan 1 – 3 masalah dalam 3 tahun.	Semua gugus memiliki anggota dengan motivasi tinggi dalam pelaksanaan kegiatan GKM : a. Tidak harus selalu didorong b. Tidak mengharapkan insentif atau penghargaan c. Aktif dan kreatif d. Memiliki rasa tanggung jawab yang besar.
3.	Kerja sama kelompok	50 % gugus kerja sama kelompoknya kurang, yakni terutama adanya dominasi.	Semua gugus kerja sama kelompoknya baik : a. Ada persaingan yang sehat antar kelompok. b. Tidak ada dominasi dalam gugus. c. Ada rasa tanggung jawab bersama. d. Ada rasa saling percaya. e. Komunikasi efektif. f. Ada kesamaan nilai dan tujuan. g. Peralatan memadai h. Kemampuan petugas memadai i. Memiliki kepribadian baik
4.	Proses pembentuk an GKM	Pembentukan dan pengorganisasi gugus secara umum belum memadai, yakni hanya 2 gugus (20 %) proses pembentukannya baik.	Semua gugus pengorganisasiannya baik. a. Ada susunan kepengurusan. b. Memiliki anggota sesuai ketentuan (7-10 orang) c. Memiliki pola kerja.

1	2	3	4
5.	Komitmen manajemen atas atau senior	Aktifitas manajemen senior belum optimal dalam pelaksanaan manajemen mutu melalui kegiatan GKM. Hanya 1 gugus (10 %) yang ada komitmen dari manajemen senior.	Semua gugus dengan komitmen manajemen atas tinggi. a. Ada pembinaan dari manajemen atas terhadap gugus. b. Manajemen atas melakukan pemantauan terhadap kegiatan Gugus. c. Manajemen atas mengikuti pertemuan-pertemuan Gugus. d. Ada bantuan dana dan fasilitas untuk kegiatan gugus.
6.	Dukungan manajemen menengah	a. 50 % gugus tidak memperoleh dorongan b. 80 % gugus tidak memperoleh pemantauan dari manajemen menengah. c. Manajemen menengah tidak pernah mengikuti pertemuan gugus.	Semua gugus memperoleh dukungan manajemen menengah yang tinggi. a. Manajemen menengah memberikan dorongan untuk kemajuan gugus. b. Manajemen menengah memantau kegiatan gugus. c. Manajemen menengah aktif mengikuti pertemuan-pertemuan gugus.
7.	Penggerakan	a. Tidak ada dorongan dari semua tingkat manajemen terhadap pelaksanaan kegiatan GKM. b. Tidak semua gugus ada upaya untuk memajukan gugus. c. 60 % gugus anggotanya tidak memahami tugasnya.	Semua gugus melaksanakan penggerakan dalam kegiatan gugus secara baik. a. Semua tingkat organisasi di RS mendorong gugus untuk meningkatkan aktifitas dan produktifitas. b. Semua gugus memiliki upaya-upaya untuk memajukan gugus. c. Setiap anggota memahami tentang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

1	2	3	4
8.	Umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> a. 60 % gugus tidak pernah memperoleh masukan dari manajemen. b. 70 % gugus tidak ada sistem penghargaan. c. 50 % gugus tidak melakukan penilaian kegiatan GKM d. 20 % gugus tidak ada sistem penilaian dari pelanggan. 	<p>Ada sistem umpan balik yang lebih baik.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pihak atasan memberikan masukan atau penilaian terhadap pelaksanaan pengendalian mutu secara periodik. b. Gugus melakukan penilaian terhadap kegiatan yang dilaksanakan secara periodik. c. Pihak atasan memiliki sistem imbalan atau penghargaan, sistem sanksi serta sistem pembinaan.
9.	Komitmen dalam pelaksanaan standar	<ul style="list-style-type: none"> a. 30 % gugus tidak memperoleh dukungan manajemen mutu dari anggota. b. 60 % gugus, anggotanya tidak melaksanakan standar pelayanan. c. 40 % gugus, tidak memiliki upaya melestarikan budaya mutu. 	<p>Ada dalam pelaksanaan komitmen yang tinggi.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Semua tingkat organisasi mendukung upaya peningkatan mutu pelayanan. b. Seluruh petugas melaksanakan standar mutu yang telah dihasilkan oleh GKM.

Daftar isian untuk masukan atau upaya penyelesaian masalah.

No.	Variabel	Masukan atau Upaya Penyelesaian
1	2	3
1.	Pengetahuan tentang GKM	
2.	Motivasi	
3.	Kerja sama kelompok	

1	2	3
7.	Penggerakan	
8.	Umpan Balik	
9.	Komitmen dalam pelaksanaan standar	

1	2	3
7.	Penggerakan	
8.	Umpan Balik	
9.	Komitmen dalam pelaksanaan standar	

PEMERINTAH KOTA BLITAR
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH MARDI WALUYO
BLITAR

Nomor : 005/377/422.205/2005
Lampiran : 1 exp.
Perihal : Undangan FGD

Blitar, 16 Pebruari 2002

Kepada :

Yth.

di tempat

Mohon dengan hormat atas kesediaan dan kehadiran Saudara pada acara Diskusi Kelompok Terfokus (FGD) dengan topik **Optimalisasi Pelaksanaan Pengendalian Mutu Pelayanan Melalui Kegiatan Gugus Kendali Mutu** yang diselenggarakan pada :

hari : Senin
tanggal : 25 Pebruari 2002
pukul : 11.00 – 12.30 WIB
tempat : di RSUD Mardi Waluyo Kota Blitar
Jl. dr. Sutomo No. 29 Blitar
fasilitator : Staf Pengajar Pasca Sarjana Unair Surabaya


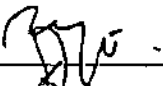
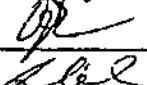
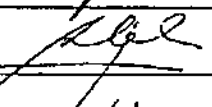
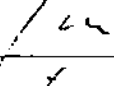


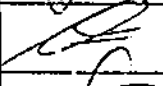
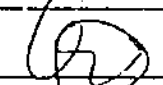
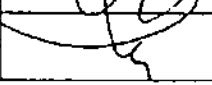
Atas perhatian dan kehadiran Saudara kami sampaikan terima kasih.



Direktur,
RSUD Mardi Waluyo


[Signature]
dr. MUHAMMAD ZAINUL QOMAR
Pembina
NIP. 140 073 677

DAFTAR : HADIR PESERTA FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)
 TOPIK : OPTIMALISASI PELAKSANAAN GUGUS KENDALI
 MUTU DI RSUD MARDI WALUYO KOTA BLITAR
 HARI. TANGGAL : SENIN, 25 FEBRUARI 2002
 PUKUL : 11.00 – 12.30 WIB


NO.	NAMA PESERTA	JABATAN/ ASAL DINAS	TANDA TANGAN
1.	Smarito	R. Kemuning	
2.	UJANG . S.	AAK (LAB)	
3.	Tjalyo Utami	R. Bnggale	
4.	Y.K. Prabadi.	R. Nusaji	
5.	huan . T	R. A. K.	
6.	V. Kantiingwis	R. Pnggama	
7.	Eudaly E	P. djipi	
8.	G. Utan.	R. Plamb.	
9.	S. W. Widyaworo	R. Melati	
10.	Sulprono	R. Klawar	

Blitar, 25 Februari 2002

FASILITATOR


 ..RATNA..DWI..SULHANDARI.....

Penyelenggara


 SURATINI PUDJI HANDOKO
 NIM. 099913533 M

Jadwal kegiatan penelitian

Uraian kegiatan	Tahun 2001												Tahun 2002																																			
	Pebruari			Maret			April			Mei			Juni			Juli			Agustus			September			Oktober			Nopember			Desember			Januari			Pebruari			Maret			April			Mei		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Penyusunan proposal																																																
2. Ujian proposal																																																
3. Perbaikan proposal																																																
4. Persiapan Penelitian																																																
5. Pelaksanaan Penelitian																																																
6. Pengolahan dan analisis data																																																
7. Penulisan Tesis																																																
8. Ujian tesis																																																
9. Perbaikan Tesis																																																