

Peran Manajemen dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Rumah Sakit

Dr. H. Samsi Jacobalis

Direktur RS Husada, Jakarta

PENGANTAR

Ada tiga orang Amerika yang dianggap sebagai pemiki: dan pemuka ulama dalam upaya meningkatkan mutu produk industri manufaktur; mereka adalah : DR W. Edwards Deming, Philip B Crosby dan DR. Joseph M Juran.

Deming terkenal dengan *Deming's 14 points for managers*; Crosby mengajarkan *14 langkah untuk meningkatkan mutu*; Juran memperkenalkan *konseptrilogimutu perencanaan mutu, pengendalian mutu dan peningkatan mutu*. Ketiga "guru" tersebut di atas sependapat mengenai pentingnya peran dan keterlibatan manajemen dalam meningkatkan mutu.

Di tahun-tahun terakhir, falsafah dan ajaran mereka tentang manajemen mutu sudah diterapkan juga dalam industri jasa, seperti bank, hotel, rumah sakit.

Makalah ini akan mendiskusikan peran dan keterlibatan manajemen seperti yang dianjurkan oleh Deming, diterapkan untuk meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit.

W EDWARDS DEMING DAN MANAJEMEN MUTU DALAM INDUSTRI JEPANG

Deming adalah seorang ahli statistik yang menyandang gelar PhD dalam ilmu fisika dari Universitas Yale. Dalam tahun 1940 ia bekerja pada Biro Sensus Amerika, dan pada tahun 1947 ia diminta oleh Komando Tertinggi Pasukan Amerika (di bawah Jenderal McArthur) yang waktu itu menguasai Jepang untuk membantu menyiapkan pelaksanaan sensus di negeri yang diduduki itu. Karena tugas ini ia dikenal oleh banyak orang Jepang.

Dalam tahun 1950 ia kembali ke Jepang atas undangan *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE). Selama kunjungan ke dua ini ia memberikan serangkaian ceramah tentang metoda statistik dalam pengendalian mutu kepada para

sarjana, teknisi, manajer dan pekerja Jepang. Waktu itu Jepang baru mulai membangun kembali industrinya yang hancur berantakan sebagai akibat Perang Dunia ke dua. Jepang harus mulai kembali dari nol. Produk industri Jepang sebelum perang terkenal murah tapi bermutu buruk, barang Jepang waktu itu terkenal sebagai imitasi murahan; sehingga Jepang ingin menghilangkan citra negatif ini tentang industrinya yang baru. Mereka ingin menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan dapat bersaing. Deming, yang waktu itu di Amerika sendiri tidak dikenal, dianggap oleh orang-orang Jepang dapat memberikan konsultasi tentang itu, berkat keahliannya tentang statistik dan fisika. Dalam rangka konsultasi itulah Deming mengembangkan **falsafah 14 butirnya**, seperti yang akan dirinci lebih lanjut nanti.

Orang-orang Jepang dengan sungguh-sungguh mempelajari ajaran Deming, menerapkannya dan kemudian mengembangkan kannya dalam industri mereka, disesuaikan dengan sifat-sifat nasionalnya. Dari ajaran itu mereka mengembangkan falsafah KAIZEN, yaitu falsafah manajemen praktek yang berkiblat pada perbaikan proses yang berkesinambungan terus menerus (Kai = perubahan, Zen = baik/perbaikan, Kaizen = perubahan menjadi lebih baik, *continuous improvement*). Kaizen sebagai falsafah dan strategi manajemen melahirkan beberapa konsep, sistem dan perangkat kerja, antara lain :

- Orientasi pada konsumen
- Pengendalian Mutu Terpadu (TQC, *Total Quality Control*)
- Gugus Kendali Mutu (QCC, *Quality Control Circles*)
- Sistem saran karyawan
- JIT (*Just In Time*)
- *Zero Defects*
- Otomatisasi, robotisasi
- Pengembangan produk
- Hubungan industrial, dll

Pelaksanaan Kaizen tentu dilandasi juga oleh disiplin, kerja keras dan semangat Samurai yang terluka dan terhina karena kalahperang. Hasilnya, dua puluh tahun kemudian Jepang menjadi negara industri terkuat di dunia, mengalahkan negara yang telah menaklukkannya. Orang tidak lagi mengejek mutu barang "made in Japan". Produk industri Jepang menguasai seluruh dunia. Produk Jepang makin lama makin besar pangsa pasarnya di Amerika sendiri. Banyak industri Amerika bangkrut atau dalam kesukaran untuk bertahan. Orang-orang Amerika tersentak. Mengapa? Ternyata mutu barang Jepang jauh lebih baik dari mutu barang Amerika; kekalahan mereka bersaing bukan karena kelecikan orang-orang Jepang. Kemudian terjadi arus balik; orang-orang Amerika mempelajari cara-cara manajemen industri Jepang. Baru mereka mengenal nama Deming dan tahu bahwa Deming itu orang Amerika; jasa konsultasinya mulai dicari oleh perusahaan-perusahaan besar seperti General Motors, Ford Motor Company, Nashua Corporation dan lain-lain, juga oleh perusahaan-perusahaan jasa seperti kerelaapi, penerbangan, telkom, badan-badan pemerintah, rumah sakit. Perusahaan-perusahaan di Amerika dan di seluruh dunia mulai ikut menerapkan TQC, QCC dan lain-lain. Juga di Indonesia.

Sementara itu orang Jepang menghargai Deming dengan meneiptakan Deming Prize, hadiah tahunan yang diberikan kepada perusahaan yang paling berhasil meningkatkan mutu produknya. Pemenang hadiah yang sangat didambakan ini antara lain adalah raksasa-raksasa seperti Nissan, Toyota, Hitachi, Nippon Steel. Perusahaan Amerika pertama yang memenangkan *Deming Prize* adalah Texas Instruments dalam tahun 1985. Penghargaan tertinggi berupa bintang *The Second Order Medal of the Sacred Treasure* diterima Deming dari Kaisar Hirohito untuk sumbangannya bagi perkembangan ekonomi Jepang.

EMPAT BELAS BUTIR FALSAFAH MUTU MENURUT DEMING

Empat belas butir yang akan dirinci di bawah ini adalah anjuran Deming kepada manajemen untuk meningkatkan mutu dan produktivitas. Butir-butir ini telah beberapa kali direvisi, namun intisarinya tetap sama.

- 1) Ciptakan tujuan yang konsisten untuk memperbaiki produk dan pelayanan, dengan maksud memperkuat posisi kompetitif dan agar dapat bertahan dalam bisnis.
- 2) Ambillah falsafah baru. Kita berada dalam era ekonomi baru. Kita tidak dapat lagi menerima keterlambatan, kesalahan, material yang buruk dan hasil kerja yang buruk seperti sebelumnya.
- 3) Jangan tergantung pada inspeksi masal (*mass inspection*). Manajemen mutu hendaknya *built in*, sehingga tidak perlu inspeksi masal.
- 4) Jika membeli material atau jasa janganlah karena harga yang ditawarkan paling murah. Hendaknya mutu material yang dijadikan patokan.
- 5) Sempurnakan sistem produksi dan pelayanan secara terus menerus, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas.
- 6) Adakan *on the job training* yang modern.
- 7) Adakan cara supervisi yang modern.

8) Hilangkan rasa takut, sehingga semua orang dapat bekerja efektif.

9) Hilangkan penghambat-penghambat antar-departemen.

10) Janganlah membuat obyektif, poster atau slogan dengan angka kuantitatif, tanpa upaya penyempurnaan terus menerus; misalnya jangan dibuat poster di rumah sakit :

Tujuan kita adalah BOR 90%

Tingkatkan jumlah pasien 5% tahun 1991.

Hal-hal seperti itu tidak akan menghasilkan apa-apa, kecuali frustrasi dan ejekan. Yang perlu diciptakan adalah penyempurnaan sistem dan faktor-faktor lain yang berpengaruh.

11) Janganlah membuat standarkerjadengan kuota, tanpa upaya penyempurnaan terus menerus; misalnya apabila di pabrik garmen ditentukan seorang pekerja harus menyelesaikan 30 potong sehari, yang akan ia hasilkan adalah kuota, bukan mutu.

12) Hilangkan hambatan yang mencegah karyawan menjadi bangga dengan pekerjaannya.

13) Adakanlah program-program pendidikan dan pelatihan yang intensif dan berkesinambungan.

14) Ciptakanlah struktur dan kondisi yang memungkinkan pelaksanaan butir 1 s/d 13 di atas secara terus-menerus sehari-hari.

Intisari falsafah Deming adalah :

Harus ada keterlibatan (*commitment*) yang kuat dari pihak manajemen terhadap perspektif dan risalah (*mission*) jangka panjang. Empat belas butir di atas hendaknya di jadikan pedoman bagi manajemen untuk membimbing setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Mutu harus menjadi titik sentral bagi perusahaan. Mutu harus diperbaiki secara terus menerus dengan memperbaiki proses.

Orientasi kerja harus dirubah dari inspeksi menjadi preventi.

Pelatihan dan pelatihan ulang terhadap karyawan adalah kunci keberhasilan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan adalah investasi sumberdaya manusia. Manajemen harus menganggap bahwa sumberdaya manusia adalah aset perusahaan yang paling berharga. Karyawan hams bangga dengan pekerjaannya.

PENERAPAN FALSAFAH DEMING UNTUK MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN RUMAH SAKIT

Banyak orang sudah melihat bahwa falsafah Deming (dan Kaizen) juga absah untuk diterapkan dalam produksi jasa rumah sakit.

Dalam manajemen mutu di rumah sakit Amerika lambat laun sudah terjadi pergeseran orientasi dari QA (*Quality Assurance*) ke QI (*Quality Improvement*). Dengan QA seperti yang dipraktekkan selama ini, yang dicari adalah *bad guy* atau "apel busuk", yaitu penyimpangan dari standar atau kriteria yang sudah ditentukan. Sedangkan dengan QI fokus adalah pada perbaikan mutu yang dilakukan secara tetap dan terus-menerus oleh pelaku sendiri. Dengan orientasi QI orang sekarang berbicara tentang konsep *Total Quality Management* (TQM). Mudah ditarik analogi bahwa TQM ini adalah sama dengan konsep *Total*

Quality Control (TQC) dalam industri manufaktur yang lahir dari falsafah Deming dan Kaizen.

TQC (dan TQM) adalah konsep manajemen yang melibatkan setiap fungsi dan lapisan organisasi (=setiap karyawan) dalam upaya perbaikan mutu. *Quality is everybody's business*.

Ambil saja contoh sehari-hari di rumah sakit. Seorang dokter menginstruksikan agar pasien diberi obat tertentu. Kelihatannya hal itu sederhana dan rutin, tapi nyatanya prosesnya cukup rumit. Rangkaian kegiatan dalam proses itu adalah : Perawat membuat bon permintaan obat; ia harus menulis dengan benar nama obat dan dosis yang diinstruksikan dokter. Bon permintaan harus dibawa oleh petugas lain ke farmasi rumah sakit pada waktu yang tepat. Petugas farmasi menerima bon permintaan obat, obat yang tepat harus disiapkan dan kemudian diantar ke ruang perawatan (atau diambil dari farmasi) oleh petugas lain pada waktu yang tepat pula. Obat diserahkan kepada perawat, perawat lain bertugas menyampaikan atau memberikan obat kepada pasien yang tepat dengan dosis yang tepat pada waktu yang ditentukan.

Jadi proses antara instruksi dokter dan sampainya obat kepada pasien menyangkut banyak orang dari berbagai profesi. Mudah sekali terjadi hambatan pada proses ini, sehingga terjadi kesalahan atau keterlambatan, yang berarti mutu pelayanan yang tidak baik. Untuk meningkatkan mutu, kerja sama yang baik harus diciptakan. Hambatan antar-departemen harus dihilangkan. Petugas-petugas yang bersangkutan harus terus menerus dididik, dilatih dan dilatih ulang agar mutu pelayanan terus menerus menjadi lebih baik. Harus diadakan evaluasi secara teratur. Masalah-masalah harus dipecahkan, supervisi yang baik dan modem harus dikembangkan. Hubungan dengan pemasok obat harus dibina agar persediaan selalu terjamin dan mutu obat yang diserahkan adalah selalu baik. Karyawan kita sendiri harus merasa bangga jika tugas dijalankan dengan sempurna. Setiap petugas yang terkait dalam proses yang panjang itu, misalnya asisten apoteker yang menyiapkan obat, harus menyadari sepenuhnya bahwa apa yang ia lakukan itu adalah bagian dari *total quality*. Jika ia tidak acuh atau ceroboh seluruh mutu pelayanan obat kepada pasien akan menjadi buruk. Malahan dapat terjadi hash yang tidak diinginkan, misalnya kematian pasien karena obat yang diberikan ternyata salah atau salah takaran.

Contoh lain yang juga lazim adalah keterlambatan proses pasien masuk rawat. Kantor administrasi pasien (*admitting office*) menyalahkan perawat karena tidak tepat melaporkan adanya tempat tidur kosong. Perawat menyalahkan dokter karena

terlambat memulangkan pasien. Dokter menyalahkan pihak lain lagi. Kejadian seperti itu terjadi sehari-hari, jika tidak ada upaya perbaikan sistem. Yang seharusnya terjadi adalah bukan salah-menyalahkan antar-departemen atau antar-petugas. Yang seharusnya terjadi adalah pemecahan masalah dengan perbaikan sistem kerja secara terus menerus. Hal ini dapat dicapai jika butir-butir falsafah Deming diterapkan.

Demikian juga banyak masalah lain di rumah sakit yang menyangkut pelayanan diagnostik, terapi, perawatan, konsultasi, administrasi, gizi, logistik, teknik dan lain-lain yang dapat disempurnakan terus menerus apabila manajemen menerapkan falsafah seperti yang dirumuskan oleh Deming.

KESIMPULAN

Falsafah Deming dan falsafah Kaizen telah terbukti berhasil meningkatkan mutu produk industri manufaktur dan jasa. Falsafah itu sangat menekankan pada pentingnya keterlibatan manajemen dan partisipasi aktif setiap karyawan dalam proses produksi barang atau jasa yang bermutu.

Rumah sakit adalah sangat padat karya. Manajemen rumah sakit untuk bagian terpenting adalah manajemen manusia yang terdiri dari beraneka ragam profesi dan tingkat pendidikan. Di rumah sakit berinteraksi beraneka ragam sistem dan proses yang secara langsung atau tidak langsung berhubungan dengan pelayanan dan asuhan pasien. Manajemen mutu di rumah sakit kita umumnya masih sangat lemah. Dalam kaitan itulah kiranya empat belas butir falsafah mutu menurut Deming dan konsep-konsep yang dipayungi oleh falsafah Kaizen (antara lain Pengendalian Mutu Terpadu dan Gugus Kendali Mutu) perlu dikenal, dipelajari dan diuji-coba di rumah sakit kita. Peran dan keterlibatan manajemen rumah sakit sangat menentukan keberhasilan meningkatkan mutu pelayanan.

KEPUSTAKAAN

1. Chu S. *Understanding Quality Circles*, Singapore: Hillview Publ, 1990.
2. Crosby PB. *Quality Without Tears*, International Ed, Singapore: Mc Graw-Hill Book Co, 1986.
3. Crosby PB. *Let's talk Quality*, Singapore: Mc-Graw Hill Book Co, 1989.
4. Gitlow HS, Gitlow SJ. *The Deming Guide to Quality and Competitive Position*, Inglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1987.
5. PQM Consultants. *Seminar Kaizen*, Jakarta, Oktober 1990.
6. Sahney VK, Warden GL. *Quest for Quality and Productivity in Health Service*, *Managing Quality Leadership*. Makalah untuk *Frontiers of Health Services Management*, 1991.