

5. Peran Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja RS

by Nur Wening

Submission date: 11-Feb-2024 07:38PM (UTC+0530)

Submission ID: 2291702389

File name: Peran_Total_Quality_Management_dalam_Meningkatkan_Kinerja_RS.pdf (260.93K)

Word count: 3139

Character count: 19730

**PERAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DALAM
MENINGKATKAN KINERJA RUMAH SAKIT DI BERBAGAI
NEGARA : SUATU KAJIAN PUSTAKA**

Danis Suma Wijaya¹; Nur Wening²
Universitas Teknologi Yogyakarta^{1,2}

Email : danis.6220111020@student.uty.ac.id¹; weninguty@gmail.com²

ABSTRAK

Kinerja rumah sakit dapat mempengaruhi daya saing bisnis dan kepuasan konsumen, oleh karena itu diperlukan strategi yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja rumah sakit. *Total Quality Management*, suatu sistem manajemen dimana suatu perusahaan mencapai kemajuan organisasi melalui komitmen terhadap kebutuhan pelanggan, menjadi strategi alternatif dalam meningkatkan kinerja rumah sakit. Studi kajian pustaka ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja rumah sakit. Metode yang digunakan berupa sistematik *literature review* yang didapatkan dengan alat pencari berupa google scholar, pubmed, sciecedirect, dan researchgate. Ada 5 artikel ilmiah yang dianalisis. Hasil dari analisis menunjukkan kinerja rumah sakit dipengaruhi oleh pelaksanaan *Total Quality Management*. Terdapat beberapa indikator *Total Quality Management* yang mempengaruhi kinerja rumah sakit antara lain *leadership, customer focus, continous improvement, process management, quality policy, training, supplier quality management, information and data, dan employee involvement*. *Literature review* ini dapat dijadikan sebagai kajian teoritis dalam penelitian lebih lanjut mengenai *Total Quality Management* dalam peningkatan kinerja pada rumah sakit.

Kata Kunci : *Total Quality Management*; Kinerja Rumah Sakit; Kinerja

ABSTRACT

Hospital performance evidently affects the business competitiveness and consumer satisfaction, Therefore comprehensive strategy is needed in order to improve the hospital performance. Total Quality Management, a management system where in a company attains organizational advancement through a commitment to customer requirements, become alternative strategy in increasing the hospital performance. This literature review aims to determine the effect of Total Quality Management on hospital performance. The method used is a systematic literature review obtained using search tools such as Google Scholar, Pubmed, ScienceDirect, and researchgate. There were 5 scientific articles analyzed. The results of the analysis show that hospital performance is influenced by the implementation of Total Quality Management. There were nine principle in Total Quality Management as follows : leadership, customer focus, continous improvement, process management, quality policy, training, supplier quality management, information and data, dan employee involvement. This literature review can be used as a theoretical study in further research regarding Total Quality Management in improving hospital performance

Keywords : *performance; hospital performance; Total Quality Management*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan industri jasa yang memegang peranan penting dalam pelayanan kesehatan. Tantangan yang dihadapi oleh rumah sakit saat ini terdiri dari bsangat beragam antara lain; biaya perawatan, ketergantungan yang meningkat pesat pada teknologi, tekanan ekonomi pada organisasi kesehatan, kualitas layanan kesehatan (Aiken, dkk, 2012; McClellan & Revlin, 2014), pemenuhan kebutuhan pasien (Chang, 2013) ditambah jumlah pasien yang menderita berbagai penyakit, peningkatan permintaan akan layanan berkualitas tinggi, peningkatan biaya layanan kesehatan dan tekanan pengendalian biaya (Organisasi untuk Kerja Sama Ekonomi dan Pembangunan [OECD] 2007). Konsumen saat ini sangat mempertimbangkan kualitas dan kepuasan terhadap layanan rumah sakit sehingga memunculkan daya saing antar rumah sakit untuk mendapatkan konsumen (River & Glover, 2008).

Tantangan yang dihadapi oleh rumah sakit berkaitan dengan kinerja rumah sakit (Onyebuchi, 2003). Ioan dkk (2012) memberikan pendapat bahwa pencapaian tujuan tertentu baik medis atau manajerial merupakan suatu kinerja rumah sakit . WHO dalam Shaw (2003) mendefinisikan kinerja dalam kaitannya dengan target tertentu yang mencerminkan nilai-nilai pemangku kepentingan yang berbeda seperti pasien, profesi, perusahaan asuransi dan regulator.

Kinerja tinggi diidentifikasi sebagai layanan kesehatan yang berkualitas, efisien, efektif, aman dan lebih lanjut terkait tingkat kematian rendah, lama perawatan pendek, dan juga kepuasan pasien (Markazi, 2016). Untuk mencapai kinerja rumah sakit yang tinggi diperlukan adanya strategi manajemen. Salah satu metode yang berkembang yaitu dengan metode *Total Quality Management* (TQM).

Kajian literatur dalam manajemen telah banyak membahas tentang filosofi dan metode *Total Quality Management* (TQM), khususnya kaitannya pada kinerja suatu perusahaan. Dalam bidang manajemen, TQM adalah sebuah terobosan dimana melalui perbaikan proses yang berkesinambungan dapat memberikan kepuasan pelanggan yang optimal. (Alzoubi, dkk, 2019). TQM adalah strategi manajemen bisnis yang berupaya meningkatkan kualitas manajemen organisasi, dan karenanya, meningkatkan daya saing dan kepuasan pelanggan (Cascio, 1995; Robbins, 1996).

TQM memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena melibatkan seluruh divisi, departemen, dan berbagai tingkat organisasi dalam prosesnya (Hakim,

dkk 2023). Proses manajemen yang terkoordinasi dengan baik akan menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas output produksi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja bisnis (Demirbag dkk., 2006; Sadikoglu & Zehir, 2010). Pada industri jasa seperti rumah sakit hasil dari penerapan TQM mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja baik secara operational maupun finansial (Zehir & Zehir, 2023).

Essel (2020) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) dipengaruhi oleh beberapa indikator antara lain; *top management leadership, customer focus, quality policy, quality department role, quality information analysis, suppliers quality management, process management, employee relations, dan training*. Masing-masing dari indikator tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari rumah sakit. Pengaruh *Total Quality Management* dan kinerja rumah sakit akan dibahas pada literatur review ini.

24

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* dengan menelaah hasil-hasil penelitian sebelumnya yang telah dipublikasi. Peneliti menggunakan alat bantu untuk mendapatkan artikel yaitu menggunakan google scholar, science direct, pubmed, reseach gate. Kata kunci yang digunakan untuk pencarian artikel antara lain; *total quality magement (TQM), hospital performance, performance*. Kriteria inklusi pada literatur review ini yaitu artikel penelitian yang terbit tahun 2013 hingga 2023 yang dipublikasikan secara online yang dapat dikases *fulltext* format pdf. Kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah artikel ilmiah berupa draft penelitian. Hasil artikel yang didapatkan sejumlah 5 artikel penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti terhadap lima artikel. Dari lima artikel tersebut didapatkan tiga negara yang menerapkan *Total Quality Mangement*. Walaupun sistematik literatur review ini berasal dari beberapa negara yang berbeda namun fokusnya sama yaitu pada pelayanan kesehatan yaitu rumah sakit. Lokasi penelitian yang ada di Ghana sebanyak 20 %, Jordania 60%, dan Turki 20%. Dari 5 artikel yang dianalisis *Total Quality Mangement* memberikan pengaruh terhadap kinerja dari rumah sakit.

Dari lima penelitian yang ada desain penelitian yang digunakan berupa quantitative dengan metode crosssectional. Walaupun bukan penelitian experimental namun sampel penelitian cukup besar ada yang hingga 1000 responden sehingga dapat dijadikan kesimpulan sebagai acuan atau landasan untuk penelitian lebih lanjut.

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen dimana suatu perusahaan mencapai kemajuan organisasi melalui komitmen terhadap kebutuhan pelanggan, menjadi strategi alternatif dalam meningkatkan kinerja rumah sakit (Alzoubi, 2019). Pada Tabel 2 disajikan indikator *Total Quality Management* dari yang paling sering berkorelasi dengan kinerja dari rumah sakit. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa indikator *Total Quality Management* penting dalam meningkatkan kinerja RS.

Indikator *leadership* merupakan indikator yang paling banyak disebutkan pada penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat diperlukan dalam pelaksanaan dari *Total Quality Management*. kepemimpinan bertindak sebagai pendorong utama penerapan *Total Quality Management*, menciptakan nilai, tujuan, dan sistem untuk ditingkatkan kualitas pelayanan dan memuaskan harapan pelanggan (Alshourah, 2021).

Indikator *customer focus* menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan TQM. Penilaian pasien terhadap kualitas merupakan hal yang penting, dan rumah sakit harus memantau persepsi dan harapan pasien secara berkala. Kepuasan pasien akan berdampak pada kinerja rumah sakit terutama kinerja finansial karena testimoni pasien dapat menjadi daya tawar rumah sakit sehingga akan memperbanyak pasien yang datang (Zehir, 2023).

Continous improvement merupakan perbaikan berkelanjutan yang berarti perhatian terhadap detail permasalahan yang ada di rumah sakit. Rumah sakit perlu dilakukan penilaian mutu atau kualitas baik secara managerial maupun pelayanan medis. Hasil dari penilaian tersebut digunakan untuk melakukan perbaikan rumah sakit.

Supplier quality management. Pengaturan dari pemasok kebutuhan rumah sakit harus diatur. Rumah sakit perlu menyeleksi pemasok yang akan terlibat dan kualitas produk yang akan digunakan di rumah sakit. Manajemen pemasok yang efektif meningkatkan kualitas produk yang dibeli, mengurangi biaya yang dikeluarkan rumah sakit sehingga kinerja rumah sakit dapat meningkat.

Quality policy. Perencanaan mutu strategis yang efektif adalah dasar keberhasilan peningkatan manajemen mutu (Brah et al., 2002). Kualitas Dimensi Perencanaan Strategis berfokus pada pemeriksaan bagaimana rumah sakit swasta mengembangkan dan menerapkan strategi mutu dan sasaran.

Training. Tujuan utama program pendidikan dan pelatihan di perusahaan jasa harus meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan komitmen mereka terhadap layanan yang diberikan dan kebutuhan pasien. Manajemen perlu memberikan pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing sehingga menunjang dalam peningkatan kinerja rumah sakit.

Information and data. Unsur utama keberhasilan penerapan TQM adalah pengembangan sistem kinerja yang efektif. Khususnya, sebuah sistem kinerja yang efektif memastikan bahwa informasi disediakan dan dianalisis dengan jelas dan tidak terjadi kesalahpahaman.

Process management. Manajemen proses sangat penting untuk kualitas sistem manajemen karena membangun proses berarti pemimpin, individu, dan tim berusaha mengamalkan nilai-nilai dan kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan prinsip perbaikan berkelanjutan baik misi, visi, tujuan, dan strategi perusahaan. Karyawan, pelanggan, dan manajer adalah bagian dari proses ini. Dengan demikian, process management memiliki dampak yang signifikan dan langsung terhadap kepuasan pelanggan layanan. Hal tersebut tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rumah sakit.

Employee involvement. Perlu adanya keterlibatan dari pegawai RS dalam pelaksanaan TQM. Baik pegawai medis maupun non medis perlu diperhatikan oleh bagian manajemen SDM terkait gaji, remunerasi, cuti, ataupun sistem shift kerja. Kepuasan pegawai akan menimbulkan motivasi dan peningkatan produktivitas terutama dalam kerja tim. Dampak dari hal tersebut tentunya akan meningkatkan kinerja RS.

KESIMPULAN

¹⁷ *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit. Terdapat sembilan indikator ¹⁷ *Total Quality Management* yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain *leadership, customer focus, continous improvement, supplier quality management, quality policy, training, information and data, process management,* dan

employee involvement. Hasil sistematik review ini dapat dijadikan sebagai landasan untuk penelitian lebih lanjut. Rumah sakit dapat mempertimbangkan metode ini sebagai alternatif dalam pengembangan kinerja dan juga kepuasan pelanggan sehingga daya saing rumah sakit dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken LH, Sermeus W, Van Den Heede K, et al 2012, 'Patient safety, satisfaction, and quality of hospital care: cross sectional surveys of nurses and patients in 12 countries in Europe and the United States', *BMJ*, vol. 344, hal 1717. doi:10.1136/bmj.e1717
- Ali K & Allolayan, M.N 2013, 'The impact of Total Quality Management (TQM) on the hospital's performance: An empirical research. *International Journal of Services and Operations Management*', vol 15, no.4, hal : 482-506. Doi :10.1504/IJSOM.2013.054904
- Alshourah, S 2021, 'Total Quality Management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals'. *Management Science Letters*, vol 11, hal 67-76. doi : 10.5267/j.msl.2020.8.029
- Alzoubi, M., hayati, KS. Rosliza AM., Ahmad AA., Al Hamdan ZM 2019, 'Total Quality Management in health care context : integrating the literature and directing future research', *Risk Manag Health Policy*, vol. 12, hal 167-177. Doi : 10.2147/RMHP.S197038.
- Anita, A., & Julyanna, J 2021, 'Kinerja Perusahaan Di Era Ekonomi Digital: Pengaruh It Governance, Karakteristik Dewan, Dan Investasi Modal', *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, vol 15, no 3, 2779-2803. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i3.1733>.
- Brah, S.A., Lee, S.L, and Rao, B.M., 2002, 'Relationship between TQM and performance of Singapore companies', *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol 19, no 4, hal 356-79.
- Chang C-S, Chen S-Y, Lan Y-T 2013, 'Service quality, trust, and patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters', *BMC Health Serv Res*, vol 13, no 1, hal 22. doi:10.1186/1472-6963-13-438.
- Demirbag, M, Tatoglu, E, Zaim, S 2006, 'An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs', *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol 17, no 6, hal 829-847, DOI:10.1108/17410380610678828
- El-Tohamy & Al Roush, 2015, 'the Impact of Applying Total Quality Management Principles on the Overall Hospital Effectiveness: an Empirical Study on the Hcacc Accredited Governmental Hospitals in Jordan', *European Scientific Journal*. Vol 11, no 10, hal 1857-7881
- Essel, RE 2020, 'Assessing Total Quality Management (TQM) Effect on Hospital Performance in Ghana Using a Non-Probabilistic Approach: The Case of Greater Accra Regional Hospital (GARH)', *Metamorphosis: A Journal of Management Research*. 2020; 19 (1) : 29-41. Doi : 10.1177/0972622520949091
- Hakim, A . Akhorshaideha , Hammourib Q., Barqawi B.Y., Fayiz Dahash Shrafatd, Diana F. Alfayeza and Kholoud S. A. AL-Lozia 2023, 'Examining the impact of Total Quality Management on the provision of healthcare services: A study of

- Jordanian healthcare organizations', *Uncertain Supply Chain Management*, vol 11, hal 923–932, doi: 10.5267/j.uscm.2023.5.006
- 11 Ioan B, Nestian S, Tiță SM 2012, 'Relevance of Key Performance Indicators (KPIs) in a hospital performance management model', *JEERBE*, vol 1, no 15, available from: <http://www.ibimapublishing.com/journals/JEERBE/jeerbe.htm>
- Markazi-Moaddam, N., Arab M, Ravaghi H , Rashidian, A, Khatibi T , Jame, S.ZY 2016,' A Knowledge Map for Hospital Performance Concept: Extraction and Analysis: A Narrative Review Article'. *Iran J Public Health*, vol 45, no 7, hal 843-854
- 20 Mc Clellan M, Rivlin A 2014,'Improving Health while Reducing Cost Growth: What is Possible'. Engelberg Center for Health Care Reform at Brookings.
- Onyebuchi A, Arah TC, Klazinga NS 2003, 'Updating the key dimensions of hospital performance: The move towards a theoretical framework', Third workshop on hospital performance measurement, Barcelona
- Rivers, P, glove S 2008, 'Health care competition, strategic. Mission and patient safety : research model and proposition'
- 13 Shaw C 2003,'How can hospital performance be measured and monitored? Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network Report)'. Available from: <http://www.euro.who.int/document/e82975.pdf>.
- 10 Zehir, S & Zehir, C 2023, 'Effects of Total Quality Management Practices on Financial and Operational Performance of Hospitals', *Sustainability*, Vol 15 no 21, hal 15430. Doi : 10.3390/su152115430

TABEL

Tabel 1. Matriks hasil penelitian

| no | penulis | Judul | tujuan | Sampel/populasi | Metode penelitian | Hasil penelitian |
|----|------------------------------|--|--|---|---|---|
| 1 | Ronald Ebenezer Essel (2020) | Assessing <i>Total Quality Management</i> (TQM) Effect on Hospital Performance in Ghana Using a Non-Probabilistic Approach: The Case of Greater Accra Regional Hospital (GARH) | Mengeksplorasi hubungan antara implementasi TQM terhadap kinerja rumah sakit | 23 rawai rumah sakit, pasien rawat inap maupun pasien rawat jalan di Greater Accra Regional Hospital (GARH) dengan jumlah 250 (90 pasien rawat inap, 100 pasien rawat jalan, 60 pegawai | Quantitatif dengan desain cross sectional, pengambilan data menggunakan kuesioner | Ada hubungan antara 9 indikator TQM dengan 21 erja rumah sakit. 9 faktor tersebut adalah: 1. <i>Top management leadership</i> 2. <i>Quality policy</i> 3. <i>Quality department role</i> 4. <i>Suppliers quality management</i> 5. <i>Process management</i> 6. <i>Customer fokus</i> 7. <i>Quality information analysis</i> 8. <i>Employee relations</i> 9. <i>Training</i> |

| | | | | rs) | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 2. | Sultan Alshourah (2021) | <i>Total Quality Management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals</i> | Untuk mengetahui level TQM di jordania privat hospital Untuk meneliti hubungan antara TQM dengan kualitas kinerja rumah sakit | 140 responden | Quantitatif dengan metode survei | Level TQM di jordania hospital adalah tinggi Dari 8 indikator TQM hanya 6 faktor yang berpengaruh dengan kinerja RS di jordania antara lain: 1. <i>Leadership</i> 2. <i>Commitment and Support to Quality</i> , 3. <i>Information and Data</i> , 4. <i>Quality Strategic Planning</i> , 5. <i>customer focus</i> , 6. <i>Supplier quality management</i> 7. <i>Continuous Improvement</i> |
| 3. | Khairul Anuar Mohd Ali Main Naser Alolayyan (2013) | The impact of integrated quality management-based health services on general hospital quality | Untuk menginfestigasi pengaruh total quality manajemen terhadap kinerja rumah sakit | Jumlah responden sebanyak 231 responden (manager, senior officer, head of department, supervisors, registered nurse or medical staff and doctors) | Quantitatif dengan menggunakan desain crosssection al | Terdapat hubungan antara TQM dengan kinerja rumah sakit dengan nilai $p=0,000$ dan $r=0,852$. Indikator TQM yang berhubungan dengan kinerja rumah sakit antara lain: 1. <i>leadership</i> , 2. <i>training</i> , 3. <i>employee management</i> , 4. <i>information and analysis</i> , 5. <i>supplier management</i> 6. <i>process management</i> , 7. <i>customer focus</i> , 8. <i>continuous improvement</i> |
| 4. | Abd El-Moneim A. El-Tohamy Atef T Al Hash (2015) | The Impact Of Applying <i>Total Quality Management Principles On The Overall Hospital Effectiveness: An Empirical Study On The Hcac Accredited Governmental Hospitals In Jordan</i> | Untuk menginfestigasi pengaruh total quality manajemen terhadap kinerja rumah sakit di rumah sakit pemerintah di jordania | 1079 responden | Quantitatif dengan menggunakan desain crosssection al | Terdapat hubungan yang kuat antara TQM dengan kinerja rumah sakit (Beta =0.818, t=46.613, R2=0.669, and p value = 0.000) Indikator TQM antara lain : 1. <i>Leadership commitment to quality</i> , 2. <i>Customer focus</i> , 3. <i>Continuous improvement</i> , 4. <i>Teamwork</i> , 5. <i>Employee involvement</i> , 6. <i>education and training</i> |
| 5 | Songul Zehir and Cemal Zehir | Effects of <i>Total Quality Management Practices on</i> | Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pencapaian | 1069 survei pegawai diselesaik | Quantitatif cross-sectional survey | Hasil menunjukkan bahwa <i>Total Quality Management (TQM)</i> memberikan |

| | | | | |
|--------|--|---|---|---|
| (2023) | Financial and Operational Performance of Hospitals | keberlanjutan rumah sakit dengan menganalisis hubungan antara penerapan praktik TQM (kepemimpinan manajemen, pengambilan keputusan pembuatan, perbaikan berkelanjutan, fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan hubungan dengan pemasok), dan dampaknya terhadap kinerja keuangan dan operasional rumah sakit. | an di 6 rumah sakit milik swasta dan 26 rumah sakit milik pemerintah yang berlokasi di wilayah Marmara di Turki | dampak besar pada keuangan dan kinerja operasional rumah sakit di industri jasa. Indikator TQM yang berpengaruh terhadap operational quality performance antara lain ($p < 0,1$ dan $p < 0,05$) antara lain: 1. <i>Leadership</i> ($p=0,009$) 2. <i>Decision making</i> ($p=0,079$) 3. <i>Continunous improvement</i> ($p=0,087$) 4. <i>Customer fokus</i> ($p=0,000$) 5. <i>Relation with supplier</i> ($p=0,000$) Indikator TQM yang berpengaruh pada financial performance antara lain: 1. <i>Customer fokus</i> ($p=0,000$) 2. <i>Process management</i> ($p=0,095$) |
|--------|--|---|---|---|

Tabel 2. Indikator

| no | Indikator | Jumlah penelitian yang menunjukkan korelasi |
|----|------------------------------------|---|
| 1 | <i>Leadership</i> | 5 |
| 2 | <i>Customer fokus</i> | 5 |
| 3 | <i>Continous improvement</i> | 4 |
| 4 | <i>Supplier quality management</i> | 4 |
| 5 | <i>Quality policy</i> | 3 |
| 6 | <i>Training</i> | 3 |
| 7 | <i>Information and data</i> | 3 |
| 8 | <i>Process management</i> | 3 |
| 9 | <i>Employee involvement</i> | 3 |
| 10 | <i>Other : decision making</i> | |

5. Peran Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja RS

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|---|----|
| 1 | etds.lib.ncku.edu.tw Internet Source | 1% |
| 2 | Submitted to Al Quds University Student Paper | 1% |
| 3 | Submitted to California InterContinental University Student Paper | 1% |
| 4 | Submitted to Kaplan University Student Paper | 1% |
| 5 | Submitted to University of Bolton Student Paper | 1% |
| 6 | id.scribd.com Internet Source | 1% |
| 7 | Effie Simou, Paraskevi Pliatsika, Eleni Koutsogeorgou, Anastasia Roumeliotou. "Developing a national framework of quality indicators for public hospitals", The International Journal of Health Planning and Management, 2014 | 1% |

| | | |
|----|--|------|
| 8 | Luís Mendes, Jorge Jesus. "Influence of total quality-based human issues on organisational commitment", Total Quality Management & Business Excellence, 2016 Publication | 1 % |
| 9 | repository.uhamka.ac.id Internet Source | 1 % |
| 10 | Submitted to University College Birmingham Student Paper | 1 % |
| 11 | Submitted to University Of Tasmania Student Paper | 1 % |
| 12 | Submitted to American Intercontinental University Online Student Paper | 1 % |
| 13 | ftp.longwoods.com Internet Source | 1 % |
| 14 | www.lovejays.com Internet Source | 1 % |
| 15 | busqueda.bvsalud.org Internet Source | <1 % |
| 16 | Satsya Yoga Baswara, Ratieh Widhiastuti. "Peningkatan Skill Pengelolaan Coffeshop Sederhana Bagi Santri Pondok Pesantren Al Asror Kota Semarang", Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia, 2023 | <1 % |

17 Sisilia Cincing. "Pengaruh Total Quality Management (TQM) Dan Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Majerial (Studi Empiris Pada Kredit Plus Kantor Cabang Palangka Raya)", Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi, 2022

Publication

18 repository.uin-alauddin.ac.id <1 %

Internet Source

19 Submitted to University of Central England in Birmingham <1 %

Student Paper

20 ppgcont.unb.br <1 %

Internet Source

21 qdoc.tips <1 %

Internet Source

22 www.cres-paca.org <1 %

Internet Source

23 ejournal.poltektegal.ac.id <1 %

Internet Source

24 ejournal.unmus.ac.id <1 %

Internet Source

25 repository.ukwms.ac.id <1 %

Internet Source

26 Indra Kurniawan, Budi Hartono, Lita Lita, Arnawilis Arnawilis, Jasrida Yunita. "Analisis Implementasi Total Quality Mangement dalam Pelayanan IGD RSUD Kota Dumai", Jurnal Kesehatan Komunitas, 2022
Publication <1 %

27 Submitted to The College of Animal Welfare
Student Paper <1 %

28 assets.researchsquare.com
Internet Source <1 %

29 theses.fi
Internet Source <1 %

30 www.poltekkes-pontianak.ac.id
Internet Source <1 %

31 www.slideshare.net
Internet Source <1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off