

Original Article *)

Model Bisnis Rumah Sakit Smartcare: Integrasi Layanan Digital Dan Manajemen Mutu
Smartcare Hospital Business Model: Integration of Digital Services and Quality Management

Respinah Sarumpaet¹, Wahyu Sulistiyadi²
Universitas Indonesia Maju, Jakarta, Indonesia
Email correspondent: pina.respinah@gmail.com

Abstract

Introduction: This study examines how integrating digital services, such as electronic medical records (EMR), with Total Quality Management (TQM) principles within the SmartCare hospital business model can enhance operational performance and patient satisfaction. Digital transformation in healthcare and TQM practices are increasingly seen as critical elements for improving service quality and institutional competitiveness.

Methods: A descriptive-analytic quantitative design was employed using structured questionnaires distributed to SmartCare hospital staff and managers. Secondary data on financial performance and service quality were also collected. Data analysis was conducted using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression to explore the relationships between digital adoption, TQM implementation, operational efficiency, financial performance, and patient satisfaction.

Results: The study found that the integration of digital platforms and TQM practices was widely adopted across the hospital. TQM implementation was positively associated with improvements in operational efficiency and financial outcomes. Additionally, a strong positive correlation was found between continuous quality management and increased patient satisfaction, suggesting that digital-TQM synergy supports service improvement initiatives.

Discussion: The integration of digital systems and TQM within SmartCare's hospital business model strengthens operational excellence, financial sustainability and service quality. This synergy represents a foundational strategy for hospitals aiming to deliver consistent, patient-centered care in an increasingly digital healthcare environment.

Keywords: electronic medical records, total quality management, digital integration, hospital efficiency, patient satisfaction, healthcare quality.

Artikel

Disubmit (Received) : 21 August 2025

Diterima (Accepted) : 26 August 2025

Diterbitkan (Published) : 27 August 2025

Copyright: © 2025 by the authors. License DPOAJ, Jakarta, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Pendahuluan

Integrasi layanan digital dengan manajemen mutu dalam pelayanan kesehatan, khususnya dalam kerangka model bisnis Rumah Sakit seperti SmartCare, mensyaratkan pemahaman yang mendalam tentang kemajuan teknologi dan prinsip-prinsip manajemen mutu. Praktik manajemen mutu, khususnya yang diilhami oleh Total Quality Management (TQM), telah menjadi tolok ukur penting untuk meningkatkan kualitas layanan di Rumah Sakit. TQM meliputi berbagai dimensi, antara lain efisiensi proses, pelatihan karyawan, dan kepuasan pasien, sehingga memfasilitasi peningkatan hasil kesehatan melalui pendekatan yang terstruktur. Implementasi praktik TQM secara signifikan membantu peningkatan efisiensi operasional Rumah Sakit. Penelitian menunjukkan bahwa strategi TQM yang efektif dapat menghasilkan perolehan yang mencolok seperti peningkatan perputaran tempat tidur Rumah Sakit sekitar 31,5% dan kenaikan pendapatan hampir 96,3% sekaligus mengurangi biaya tidak perlu hingga sekitar 5,4%. Peningkatan drastis ini menegaskan potensi kerangka TQM untuk mentransformasi operasional rumah sakit dengan memfokuskan pada perbaikan mutu berkelanjutan melalui sistem manajemen proaktif.¹

Selain itu, ketergantungan pada teknologi untuk proses manajemen mutu muncul sebagai pendorong kritis dalam memperkuat pengambilan keputusan dan standar operasional dalam sistem kesehatan. Misalnya, rumah sakit dianjurkan memanfaatkan alat teknologi untuk pengumpulan dan analisis data guna mendukung keputusan berbasis bukti, yang berpotensi meningkatkan manajemen mutu. Sinergi antara integrasi digital dan manajemen mutu memastikan pelacakan waktu nyata dan akuntabilitas, sehingga menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan yang sejalan dengan tuntutan ketat penyelenggaraan layanan kesehatan modern.² Selanjutnya, penerapan sistem manajemen mutu secara strategis menunjukkan korelasi positif dengan kepuasan pasien dan kualitas layanan. Tiwari et al menekankan nilai integrasi praktik manajemen mutu di lingkungan pelayanan kesehatan publik maupun swasta, menegaskan perlunya pendekatan terpadu terhadap mutu di berbagai jenis institusi.² Hal ini diperkuat oleh bukti yang menyatakan bahwa pengawasan manajerial dalam penerapan praktik ini sangat penting untuk mencapai hasil kesehatan yang diharapkan, sehingga administrasi kesehatan perlu memprioritaskan TQM sebagai elemen dasar operasional Rumah Sakit.³

Lebih jauh, analisis kompetensi manajerial tertentu mengungkap peran krusial dalam merealisasikan implementasi TQM yang efektif. Misalnya, manajer keperawatan harus memiliki pelatihan memadai dan kesadaran akan protokol mutu dan keselamatan untuk menjaga keselamatan pasien yang merupakan aspek pokok penyelenggaraan layanan kesehatan. Oleh karena itu, kemampuan manajer untuk memimpin dengan memberi contoh dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan mutu sangat integral bagi efektivitas sistem penyampaian layanan kesehatan.⁴ Persimpangan inovasi digital dengan manajemen mutu semakin memperkaya model Rumah Sakit SmartCare. Teknologi yang memfasilitasi sistem informasi kesehatan terintegrasi terbukti esensial, memungkinkan organisasi kesehatan menyederhanakan proses sekaligus menjamin kepatuhan terhadap standar mutu. Kerangka digital semacam ini mendukung pendekatan sistematis dalam perawatan pasien, termasuk pelacakan hasil klinis dan peningkatan komunikasi antar tim kesehatan yang kritis untuk memupuk penyampaian layanan berkualitas tinggi.⁵

Di samping itu, penerapan pendekatan berpusat pada pasien melalui layanan komprehensif yang memprioritaskan literasi kesehatan dapat memperkuat paradigma manajemen mutu di rumah sakit. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi kesehatan yang menyematkan literasi kesehatan ke dalam model layanan mengalami peningkatan kualitas perawatan, karena pasien lebih diberdayakan untuk memahami dan mengelola kebutuhannya. Dengan demikian, inisiatif literasi kesehatan melengkapi TQM dengan memastikan preferensi dan pemahaman pasien menjadi fokus utama strategi layanan.⁶ Serta, fokus pada pendidikan dan pelatihan berkelanjutan bagi seluruh personel kesehatan esensial untuk membina budaya perbaikan mutu yang berkelanjutan. Program pelatihan sistematis yang menasar berbagai jenjang staf dapat secara signifikan meningkatkan kualitas layanan melalui pengembangan keterampilan metodologi TQM. Pelatihan ini memberdayakan karyawan untuk mengidentifikasi kesenjangan mutu dan aktif berpartisipasi dalam inisiatif perbaikan, menumbuhkan

rasa kepemilikan dan akuntabilitas terhadap hasil perawatan pasien.⁷

Ketika menganalisis dampak sistem manajemen mutu pada operasional Rumah Sakit penting untuk mengakui komitmen kepemimpinan sebagai pendorong utama pencapaian hasil layanan kesehatan berkualitas. Dukungan pimpinan sangat krusial bagi keberhasilan implementasi praktik TQM karena menetapkan visi dan budaya organisasi menuju keunggulan mutu. Pemimpin harus secara aktif melibatkan tim dalam proyek perbaikan mutu, sehingga mutu menjadi tanggung jawab bersama di seluruh tingkatan organisasi.⁸ Dalam menelaah strategi operasional, pendekatan Lean management yang bertujuan mengeliminasi pemborosan sekaligus meningkatkan kualitas layanan muncul sebagai metodologi pendamping yang komplementer dengan TQM dalam konteks kesehatan. Penyelarasan strategis ini memberikan Rumah Sakit seperangkat alat untuk efisiensi tanpa mengorbankan mutu. Perjalanan transformasional menuju model Lean healthcare memerlukan upaya terpadu untuk merancang proses mutu yang sesuai dengan kebutuhan pasien selaras dengan konsep perawatan berpusat pada pasien.⁹ Ke depan, perlu dikaji kerangka kerja yang mencakup kolaborasi multidisipliner, mengingat peningkatan mutu di Rumah Sakit sangat bergantung pada komunikasi efektif dan kerja sama antar profesional kesehatan. Membangun budaya organisasi yang mempromosikan kolaborasi lintas disiplin dapat menghasilkan solusi inovatif yang menjawab tantangan layanan kesehatan umum, sehingga meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh.¹⁰

Dengan semakin tingginya penekanan pada manajemen mutu, Rumah Sakit seperti SmartCare harus tetap adaptif, terus-menerus mengevaluasi kerangka mutu terhadap tren dan teknologi yang muncul. Mengadopsi kemajuan teknologi baru seperti kecerdasan buatan dan pembelajaran mesin dapat menyediakan kemampuan analitis kritis yang meningkatkan kualitas perawatan pasien sehingga mendorong keberhasilan operasional Rumah Sakit. Hal ini akan menjadi sangat penting seiring lanskap pelayanan kesehatan terus berkembang.¹¹ Selain itu, mengintegrasikan kerangka kualitas layanan seperti SERVQUAL ke dalam sistem manajemen mutu dapat membantu Rumah Sakit mengevaluasi dan meningkatkan mekanisme penyampaian layanan secara kuantitatif. Dengan secara aktif mengukur harapan dan persepsi layanan kesehatan dari perspektif pasien Rumah Sakit dapat menyesuaikan strategi untuk memastikan keselarasan antara penyampaian layanan dan kepuasan pasien.¹²

Ringkasnya, merancang model bisnis SmartCare yang mengintegrasikan layanan digital dengan inisiatif TQM secara efektif melibatkan navigasi lanskap multifaset. Ketika Rumah Sakit memprioritaskan efisiensi operasional dan kepuasan pasien, pemanfaatan alat teknologi yang tepat sambil menumbuhkan budaya mutu yang kokoh menjadi hal yang tak terelakkan. Penelitian selanjutnya harus terus memfokuskan pada praktik terbaik, mengevaluasi efektivitas model kesehatan terintegrasi, dan berkontribusi pada perkembangan pengetahuan yang mendukung perbaikan berkelanjutan dalam penyampaian layanan dan keunggulan operasional di sektor kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara komprehensif bagaimana integrasi layanan digital dengan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) diterapkan dalam model bisnis Rumah Sakit SmartCare serta menganalisis dampaknya terhadap efisiensi operasional dan kinerja keuangan institusi tersebut. Selanjutnya, penelitian akan mengevaluasi hubungan antara penerapan manajemen mutu berkelanjutan dan tingkat kepuasan pasien di era digitalisasi layanan kesehatan dengan menelusuri sejauh mana kualitas pelayanan meningkat seiring dengan penggunaan teknologi informasi. Terakhir, studi ini akan merumuskan rekomendasi strategis bagi manajemen SmartCare untuk memperkuat kualitas layanan melalui sinergi antara inovasi digital dan sistem TQM, sehingga mendukung keunggulan operasional dan keberlanjutan bisnis Rumah Sakit.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif analitik untuk mengkaji implementasi integrasi layanan digital dan prinsip TQM serta dampaknya pada Rumah Sakit SmartCare. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan dan manajemen SmartCare yang terlibat langsung dalam proses manajemen mutu dan digitalisasi layanan dengan sampel diambil

menggunakan teknik purposive sampling sebanyak 100 responden yang memenuhi kriteria inklusi. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, mencakup variabel-variabel terkait implementasi TQM, efisiensi operasional, kinerja keuangan dan kepuasan pasien. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal Rumah Sakit seperti laporan keuangan, rekam jejak pengukuran mutu, dan sistem informasi manajemen kesehatan.

Prosedur pengumpulan data dimulai dengan mendapatkan izin penelitian, mengadakan sosialisasi kepada responden dan menyebarkan kuesioner secara online melalui platform survei internal SmartCare. Setelah data terkumpul, dilakukan proses editing dan coding untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi data. Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian. Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan melalui uji korelasi Pearson untuk menilai hubungan antara manajemen mutu dan kepuasan pasien serta regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh praktik TQM terhadap efisiensi operasional dan kinerja keuangan. Semua analisis tersebut diproses menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi terbaru.

Hasil

Berdasarkan analisis deskriptif, pelaksanaan integrasi layanan digital di SmartCare tercatat memiliki tingkat adopsi tinggi, dimana 88% responden melaporkan penggunaan rutin portal manajemen mutu berbasis web untuk monitoring indikator kinerja mutu. Implementasi prinsip TQM melalui modul pelatihan digital berhasil dijalankan pada 92% karyawan, menunjukkan bahwa model bisnis SmartCare telah berhasil menerjemahkan konsep integrasi digital ke dalam praktik operasional.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Std. Deviation
Tingkat Implementasi TQM	100	4,31	0,54
Tingkat Digitalisasi Layanan	100	4,25	0,61
Efisiensi Operasional	100	3,98	0,66
Kinerja Keuangan	100	4,10	0,58
Kepuasan Pasien	100	4,20	0,51

Hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa praktik TQM berpengaruh signifikan terhadap efisiensi operasional ($\beta = 0,64$; $p < 0,001$) dan kinerja keuangan ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$). Secara kuantitatif, integrasi TQM dan layanan digital meningkatkan perputaran tempat tidur sebesar rata-rata 28,7% dan pertumbuhan pendapatan tahunan sebesar 21,4%; sekaligus menurunkan biaya operasional tidak produktif sebesar 4,8%.

Tabel 2. Pengaruh TQM Terhadap Efisiensi Operasional Dan Kinerja Keuangan

Variabel Bebas	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Konstanta)	1,210	0,322	-	3,76	0,000
TQM	0,640	0,082	0,642	7,80	0,000 **

Analisis korelasi Pearson mengungkapkan hubungan positif yang kuat antara manajemen mutu berkelanjutan dan tingkat kepuasan pasien ($r = 0,68$; $p < 0,001$). Hasil survei kepuasan pasien

menunjukkan skor rata-rata 4,2 dari skala 5; menandakan bahwa digitalisasi layanan yang dipadukan dengan praktik TQM berkontribusi pada peningkatan persepsi kualitas pelayanan.

Tabel 3. Hubungan Manajemen Mutu Berkelanjutan Dan Kepuasan Pasien

Variabel	TQM Berkelanjutan	Kepuasan Pasien
TQM Berkelanjutan	1,000	0,680**
Kepuasan Pasien	0,680**	1,000

Dari hasil temuan tersebut, rumusan rekomendasi strategis bagi manajemen SmartCare meliputi peningkatan dukungan sistem TI untuk analitik real-time, penguatan program pelatihan berkelanjutan dalam metodologi TQM serta optimalisasi modul umpan balik pasien terintegrasi guna mempercepat siklus perbaikan mutu. Implementasi strategi ini diharapkan semakin memperkokoh keunggulan operasional dan kualitas layanan SmartCare.

Pembahasan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat adopsi layanan digital di SmartCare mencapai 88%, sementara 92% karyawan telah mengikuti pelatihan digital-TQM. Temuan tersebut sejalan dengan studi Juiliansyah (2024)¹³ mengenai implementasi EMR di fasilitas kesehatan Indonesia, di mana adopsi sistem digital berhasil memangkas waktu tunggu pasien hingga 15-25 menit dan meningkatkan pengambilan keputusan klinis secara real-time. Hal ini mendukung pembentukan budaya mutu dan kecepatan respons dalam model Lean industri 4,0 di sektor kesehatan. Analisis regresi menunjukkan pengaruh signifikan TQM terhadap efisiensi operasional ($\beta = 0,64$; $p < 0,001$) dan kinerja keuangan ($\beta = 0,57$; $p < 0,001$). Hasil ini konsisten dengan temuan dari Pondaag et al (2021),¹⁴ yang melaporkan bahwa praktik TQM secara positif meningkatkan kinerja operasional dan keberlanjutan keuangan rumah sakit melalui pengurangan pemborosan dan peningkatan kapasitas. Studi di Manado juga menunjukkan bahwa TQM meningkatkan budaya keselamatan pasien dan kualitas layanan meski dampaknya terhadap kepuasan pasien bervariasi tergantung konteks.

Hubungan positif antara manajemen mutu berkelanjutan dan kepuasan pasien ($r = 0,68$; $p < 0,001$) menguatkan temuan dari kajian literatur bahwa fokus pasien adalah komponen paling dominan dalam TQM yang mendukung persepsi kualitas layanan. Kajian Habibah et al (2024),¹⁵ juga menyebut bahwa implementasi TQM mampu menurunkan jumlah keluhan pasien dan meningkatkan kepuasan melalui peningkatan proses registrasi, diagnosis dan komunikasi staf medis. Lebih lanjut, penelitian Hidayat dkk (2022) menemukan bahwa performa EMR dan waktu layanan mempengaruhi secara signifikan kepuasan pasien rawat jalan. Sinergi antara digitalisasi mutu dan praktik TQM ini juga terlihat dalam studi yang meneliti pengaruh teknologi seperti HIT dan EHR terhadap outcome klinis dan kepuasan pasien meskipun dampaknya sangat tergantung pada persepsi nilai oleh pengguna. Hal ini menunjukkan bahwa tidak hanya adopsi teknologi tetapi juga kualitas pemanfaatannya yang memengaruhi kepuasan dan keselamatan pasien.

Dalam konteks kepemimpinan, model manajemen mutu berbasis digital memerlukan dukungan strategis dari pimpinan organisasi. Studi tentang implementasi TQM di Rumah Sakit di Indonesia menegaskan bahwa komitmen manajerial dan pelatihan pegawai adalah faktor kritis dalam keberhasilan perbaikan kualitas layanan. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat konsepsi bahwa TQM berbasis digital bukan hanya menyempurnakan efisiensi operasional dan kinerja keuangan, namun juga memengaruhi kepuasan pasien secara signifikan. Kombinasi penggunaan teknologi, pelatihan berkelanjutan, komitmen kepemimpinan dan pendekatan berpusat pada pasien membentuk fondasi kuat bagi model SmartCare yang unggul dan adaptif terhadap dinamika sektor kesehatan modern.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara integrasi layanan digital dan penerapan prinsip Total Quality Management (TQM) secara nyata meningkatkan performa operasional dan bisnis rumah sakit SmartCare. Adopsi sistem digital yang luas, termasuk portal manajemen mutu dan rekam medis elektronik, terbukti mampu memperbaiki efisiensi proses layanan, mempercepat pengambilan keputusan, serta menurunkan risiko kesalahan dan peningkatan kepuasan pasien. Hal ini sejalan dengan temuan dari literatur, yang menunjukkan bahwa penggunaan EMR/EMR digital mengurangi waktu tunggu pasien dan mendukung kualitas layanan klinis. Lebih lanjut, temuan regresi menegaskan bahwa internalisasi prinsip-prinsip TQM, seperti perbaikan berkelanjutan, keterlibatan staf dan fokus pada pelanggan, secara signifikan menguatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan Rumah Sakit. Hal ini konsisten dengan studi internasional yang menunjukkan peran TQM dalam meningkatkan kelancaran operasional, menekan biaya dan mendukung keberlanjutan organisasi.

Selain itu, korelasi positif antara manajemen mutu berkelanjutan dan persepsi kepuasan pasien memperkuat posisi TQM sebagai strategi yang efektif dalam menurunkan jumlah keluhan dan meningkatkan pengalaman pasien. Studi literatur sebelumnya juga menunjukkan bahwa perbaikan proses registrasi, komunikasi klinis dan sistem umpan balik dapat menyokong peningkatan persepsi kualitas layanan. Keberhasilan SmartCare saat ini didorong oleh komitmen pimpinan, pelatihan berkelanjutan staf dan dukungan teknologi informasi yang memadai. Untuk memaksimalkan pencapaian kualitas, diperlukan penguatan berkelanjutan terhadap infrastruktur TI, peningkatan literasi digital staf dan sistem umpan balik pasien yang responsif sejalan dengan rekomendasi dalam studi terkait. Dengan demikian, model bisnis SmartCare telah menunjukkan bahwa sinergi digital dan TQM bukan hanya mendukung efisiensi operasional dan keberlanjutan keuangan tetapi juga menjadi landasan bagi peningkatan mutu layanan dan kepuasan pasien serta mencerminkan kesiapan menghadapi tantangan sektor kesehatan modern.

Makna Singkatan (Abbreviations)

TQM : Total Quality Management

Konflik Kepentingan

Penelitian ini merupakan penelitian independen yang tidak memiliki konflik kepentingan dengan pihak mana pun, baik individu, organisasi maupun lembaga terkait.

Pendanaan

Seluruh pembiayaan dalam penelitian ini berasal dari dana pribadi peneliti dan tidak menerima dukungan finansial dari pihak eksternal manapun.

Kontribusi Penulis

Seluruh proses penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan akhir dilakukan sepenuhnya oleh penulis. Tidak terdapat keterlibatan peneliti lain dalam penulisan artikel ini. Penelitian ini dilakukan oleh RS selaku author.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta doa selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

References

1. Mosadeghrad AM. Dan Afshari M. Quality Management Effects on Operating Theater's Productivity: A Participatory Action Research. TQM J (Internet). 2020: 33(4): 882-95. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/344737595qualitymanagementeffectsonoperatingtheater'sproduct>

- ivityaparticipatoryactionresearch.
2. Tiwari R., Sharma SK., Sahoo SR., Velthuru SK., Basavarajaiah JM. Dan Kazi M. et al. Comparative Evaluation of Quality Management Practices in the Public and Private Hospitals in Visakhapatnam District: An Original Research. *J Pharm Bioallied Sci (Internet)*. 2024: 16(Suppl 1): S592-7. Available from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11000895/>.
 3. Bhaladhare R, Rishipathak DP. Emerging Trends on Quality of Care in the Healthcare Sector: A Systematic Review. 2023: Available from: <https://www.researchgate.net/publication/375878153emergingtrendsonqualityofcareinthehealthcaresectorasystematicreview>.
 4. Wang S., Tong J., Wang Y. Dan Zhang D. A Study on Nurse Manager Competency Model of Tertiary General Hospitals in China. *Int J Environment Resource3 Public Health (Internet)*. 2022: 19(14): 8513. Available from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/pmc9322922/>.
 5. Due M, Gobel L Van, Kadir L. Implementation of the Use of a Hospital Management Information System to Improve the Quality of Services in the Bumi Panua Pohuwato Regional Public Hospital. *Int J Res Publ Rev (Internet)*. 2023: 4(12): 2223-9. Available from: <https://ijrpr.com/uploads/v4issue12/ijrpr20355.pdf>.
 6. Bonaccorsi G., Romiti A., Ierardi F., Innocenti M., Riccio M Del. Dan Frandi S. et al. Health-Literate Healthcare Organizations and Quality of Care in Hospitals: A Cross-Sectional Study Conducted in Tuscany. *Int J Environ Res Public Health (Internet)*. 2020: 17(7): 2508. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32268620/>.
 7. Ravaghi H., Beyranvand T., Mannion R., Alijanzadeh M., Aryankhesal A. Dan BÉlorgeot VD. Effectiveness of Training and Educational Programs for Hospital Managers: A Systematic Review. *Health Service Management Resource (Internet)*. 2020: 34(2): 113-26. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33143488/>.
 8. Pfaff H., Hammer A., Ballester M., Schubin K., Swora M. Dan Suñol R. Social Determinants of the Impact of Hospital Management Boards on Quality Management: A Study of 109 European Hospitals Using a Parsonian Approach. *BMC Health Service Resource (Internet)*. 2021: 21(1). Available from: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-06053-0>.
 9. Sari EN., Arso SP. Dan Jati SP. Systematic Review: Application of Lean Management in Improving Service Efficiency in Hospitals in Indonesia. *Indonesia J Multidiscip Science (Internet)*. 2023: 3(2): 96-101. Available from: <https://ijoms.internationaljournalallabs.com/index.php/ijoms/article/view/679>.
 10. Prokešová R., Brabcová I., Tóthová V., Hajduchová H., Chloubová I. Dan Neugebauer J. et al. Use of SWOT Analysis to Optimize and Reduce the Risks of the Process of Administering Drugs by Nurses in Selected Departments of South Bohemian Hospitals. *Kontakt (Internet)*. 2022: 24(1): 20-8. Available from: <https://kont.zsf.jcu.cz/pdfs/knt/2022/01/04.pdf>.
 11. Chakraborty S., González JA., Sahagún M. Dan Scheuer CL. Quality Leadership, Technology Integration and Patient Care Quality Across Countries: Moderating Roles of National Culture and Infrastructure Development. *Int J Quality Service Science (Internet)*. 2024: 16(3): 389-412. Available from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijqss-09-2023-0137/full/html>.
 12. Rafidah G., Hendayani R. Dan Hidayah RT. Improving the Quality of Hospital Services Through the Integration of Servqual, Kano and Two Iterations of Quality Function Deployment (QFD). *ASEAN Int J Bus (Internet)*. 2024: 3(2): 154-68. Available from: <https://journal.adpebi.com/index.php/AIJB/article/view/987> <https://journal.adpebi.com/index.php/AIJB/article/view/987>.
 13. Juliansyah R., Aqid BM., Salsabila AP. Dan Nurfiyanti K. Implementation of EMR System in Indonesian Health Facilities: Benefits and Constraints. 2024: Available from: <http://arxiv.org/abs/2410.12226>.
 14. Pondaag JJ., Kindangen P., Tawas HN. Dan Sumarauw JSB. Implementation of Total Quality Management: the Effect on Patient Safety Culture, Service Quality, and Its Impact on Patient Satisfaction and Private Hospital Performance in Manado City. *Arch Bus Res (Internet)*. 2021: 9(7): 44-58. Available from: <https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/9847>.

15. Habibah Z., Hidayat DF., Veranita M., Saragih GEY., Flindy S. Dan Bidani GAS. Implementation of Total Quality Management (TQM) to Reduce Patient Complaints in Hospitals: Literature Review. JKM (Journal Kebidanan Malahayati). Volume 10 Nomor 7 Juli 2024 (Internet). 2024: Available from: <https://ejournalmalahayati.ac.id/index.php/kebidanan/article/view/16118>.

*) Original Article

--- ISJNMS ---