

## HUBUNGAN ANTARA PELAKSANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN KEPUASAN KARYAWAN DI RSU AMBARAWA

### THE RELATIONSHIP BETWEEN IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND EMPLOYEE SATISFACTION IN RSU AMBARAWA

Mudjiharto Sidoutomo<sup>1</sup>, Sunartini<sup>2</sup>, Suharyanto Supardi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa Kabupaten Semarang

<sup>2</sup>Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

<sup>3</sup>Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

#### ABSTRACT

**Background:** Ambarawa General Hospital is a C-class government hospital, equipped with 124 beds. Bed Occupancy Rate of Ambarawa hospital reached 90,15% in 1998, and recently hospital has implemented total quality management to increase service's quality. The objective of this study was: to know the employee perception of the implementation of total quality management and how relationship with employee satisfaction.

**Method:** A cross sectional survey was conducted between March to April 1999 to measure employee perception toward the implementation of TQM in hospital and it's relation to patient and employee satisfaction. A number of 130 employees consisting of medical staff, inpatient installation staff, medical supporting unit staff, and secretarial unit staff. Data were collected using questionnaire and analyzed using correlation-regression, Post Hoc Test Multiple Comparisons, and One way ANOVA test.

**Result:** The result of this study showed that implementation of TQM was related to employee general satisfaction ( $r=0.549$ ), and employee job satisfaction ( $r = 0.486$ ), also between general satisfaction and job satisfaction ( $r = 0.440$ ).

**Key words:** Total quality Management, Employee's satisfaction, employee's job satisfaction.

#### PENGANTAR

Rumah Sakit Umum Daerah Ambarawa adalah rumahsakit tipe C milik Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang mempunyai kapasitas tempat tidur 124 buah dengan fasilitas pelayanan rawat jalan, rawat inap, penunjang medis dan inslatasi gawat darurat. Meskipun kinerja dan produktifitas dan indikator BOR, LOS dan pendapatan rumahsakit semakin baik dari tahun ke tahun, namun kualitas pelayanan masih kurang memuaskan bagi pelanggan eksternal maupun internal rumah sakit, terutama dalam hal pelayanan medis, pelayanan keperawatan dan pelayanan penunjang. Hal ini terlihat dari masih adanya

keluhan dari pasien maupun keluarganya secara lisan maupun tertulis lewat kotak saran maupun kuesioner. Waktu tunggu di poliklinik masih terlalu lama (1/2 – 1 jam), walaupun kunjungan poliklinik setiap hari rata-rata hanya 40 orang. Perilaku perawat masih kurang baik, sarana dan fasilitas kurang memadai, kebersihan masih kurang, pelayanan di loket masih lama, bagian informasi belum berfungsi dengan baik, dan peran komite medis belum optimal, sehingga mutu pelayanan medik belum dapat dipantau dengan baik. Untuk meningkatkan mutu pelayanan, dilaksanakan *Total Quality Management* di RSU Ambarawa sejak tahun 1996. Pada fase inisiasi telah dilakukan upaya

strategi pengembangan dengan merumuskan visi rumah sakit yang berorientasi peningkatan kualitas mutu pelayanan, menyusun perencanaan peningkatan kualitas pelayanan, membentuk panitia peningkatan mutu yang anggotanya dari lintas fungsi dan memperkuat infrastruktur dengan cara menambah dan melengkapi sarana medis, sarana penunjang medis, dan juga menambah kotak-kotak saran ditempat strategis. Pada fase transformasi telah dilakukan uji coba GKM di unit sekretariat, instalasi rawat jalan, dan instalasi farmasi, mengirim karyawan untuk dilatih menjadi fasilitator, disamping mendatangkan tim pelatih dari balai pelatihan kesehatan. Pada fase integrasi dilanjutkan dengan membentuk 16 GKM yang berasal dari unit rawat jalan, instalasi rawat jalan, instalasi rawat inap, instalasi penunjang medis dan bagian sekretariat. Dari 16 GKM yang ada, hanya 50% yang berjalan dengan baik terutama yang berada diruang rawat inap, kemungkinan disebabkan belum semua karyawan yang terlibat mempunyai persepsi dan komitmen yang sama terhadap kegiatan GKM.

Penelitian implementasi TQM dirumah sakit telah dilakukan oleh Powell<sup>1</sup> (1995), penelitian tentang kepuasan kerja karyawan telah beberapa kali dilakukan.<sup>2-4</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pelaksanaan *Total Quality Management* dengan kepuasan kerja karyawan di rumah sakit.

## BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan *Cross-sectional survey* dengan subyek penelitian semua karyawan tetap RSUD Ambarawa yang telah dan sedang melakukan GKM (130 orang). Kepuasan kerja karyawan diukur dengan *Job Description Index* (JDI) yang dibuat oleh Smith<sup>2</sup>, terdiri dari 72 item. JDI terdiri dari kepuasan karyawan terhadap situasi pekerjaan saat ini (18 item), kepuasan karyawan terhadap intensif/gaji saat ini (9 item), kepuasan karyawan terhadap lainnya ditempat kerja (18 item) dan kepuasan karyawan terhadap kesempatan untuk dipromosikan (9 item). Disamping itu juga diukur kepuasan karyawan

secara umum dengan menggunakan alat ukur *Minnesota Servqual Questionnaire* yang mengukur kepuasan umum secara intrinsik dan ekstrinsik (20 item).

Untuk mengukur pelaksanaan TQM dalam sebuah organisasi dapat digunakan "*THE BALDRIGE AWARD QUESTIONNAIRE*", merupakan kuesioner yang digunakan oleh *The Malcolm Baldrige National Quality* yang dibuat oleh Departemen Komersial A.S. sejak tahun 1987<sup>5</sup>. Kuesioner ini mengukur kepemimpinan, informasi dan analisis, strategi dalam perencanaan kualitas, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan proses kualitas dan hasil pelaksanaannya, kepuasan yang berfokus kepada pelanggan. Ketiga kuesioner tersebut diterjemahkan dalam bahasa Indonesia dan kemudian di uji coba terlebih dahulu pada subyek yang mempunyai karakteristik yang sama dirumah sakit lain yang sejenis (RSUD Ungaran). Uji validitas dan reabilitas kuesioner dilakukan dengan teknik korelasi *Product Moment* dan *alpha cronbach*. Item kuesioner yang tidak valid dipertahankan dengan memperbaiki struktur kalimatnya, dan kemudian diuji coba lagi dan hasilnya semua kuesioner menjadi valid dengan *alpha cronbach* semuanya >0.9.

Analisis dilakukan dengan *Pearson Correlation* untuk mengukur hubungan antara variabel persepsi kepuasan karyawan terhadap penerapan TQM, kepuasan umum karyawan, dan variabel kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui besarnya hubungan antara variabel persepsi penerapan TQM, kepuasan umum karyawan dan kepuasan kerja karyawan dilakukan analisis regresi. Untuk mengetahui signifikansi perbedaan antara variabel dan sub variabel dilakukan analisis dengan *Post Hoc Multiple Comparisons Test*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan di rumah sakit Ambarawa pada bulan Maret 1999 sampai April 1999, dengan response rate 90.15 % (130/142 kuesioner).

Tabel I. Karakteristik Responden Penelitian

Deskripsi responden	Tenaga medis	Tenaga instalasi rawat inap	Tenaga Non instalasi rawat inap	Tenaga sekretariat
% Kategori tenaga	10	28,50	33,80	27,70
Kelompok umur: (%)				
- 20-29	-	32,40	22,70	11,10
- 30-39	-	18,09	45,50	47,20
- 40-49	76,90	37,80	18,01	33,30
- 50-59	23,01	10,90	13,70	08,40
- Rerata umur	45,85	37,31	36,47	38,89
- Rerata lama tugas	09,01	13,29	11,32	13,33

Sumber data: data primer yang diolah

Dari data Tabel I dapat diketahui kategori/kelompok tenaga medis sebanyak 13 orang (10%), kelompok karyawan yang bertugas di instalasi rawat inap 37 orang (28,50%), kelompok karyawan yang bertugas non instalasi rawat inap/yang bertugas di instalasi/unit penunjang medis 44 orang (33,80%) dan kelompok karyawan yang bertugas di bagian sekretariat 36 orang (27,70%)

Karakteristik responden menurut kelompok umur terbesar dari semua kategori tenaga yaitu pada kelompok umur 30-49 tahun (67,6%). Hal ini menunjukkan bahwa umumnya karyawan dirumah sakit masih berada dalam usia produktif. Kelompok umur tenaga medis terbanyak pada usia 40-49 tahun (76,9%), sedangkan pada kelompok tenaga paramedis dan karyawan lain yang bertugas di instalasi rawat inap berusia 40-49 tahun, juga merupakan usia terbesar dikelompoknya (37,8%). Untuk kelompok karyawan yang bertujuan diluar instalasi rawat inap, usia 30-39 tahun (45,5%), demikian untuk kelompok karyawan yang bertugas di sekretariat usia 30-39 merupakan usia terbanyak (47,2%).

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa tenaga medis, tenaga paramedis dan karyawan lain yang bertugas di instalasi rawat inap RS Ambarawa mempunyai usia cukup produktif, dengan didukung oleh tenaga yang bekerja di instalasi/unit penunjang medis dan karyawan yang bertugas di sekretariat, dengan umur yang relatif

lebih muda usianya. Hasil ANOVA umur responden mempunyai nilai F ratio sebesar 4,108 pada  $p < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa faktor usia perlu dipertimbangkan dalam menilai kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan pendapat Handoko<sup>6</sup> dan Muchlas<sup>7</sup>.

Umur rerata kelompok tenaga medis 45,85 tahun dengan rerata lama tugas 9,01 tahun, sedangkan umur rata-rata untuk tenaga paramedis dan karyawan lain yang bertugas di instalasi rawat inap 37,31 tahun dengan lama kerja rerata 13,29 tahun.

Tenaga yang bertugas di tiap instalasi rawat inap umur rerata sebesar 36,47 tahun dengan rerata lama tugas 11,32 tahun, sedangkan untuk tenaga yang bertugas di sekretariat mempunyai umur rerata 38,34 tahun dengan rerata lama tugas 13,33 tahun. Hasil ANOVA lama tugas responden mempunyai nilai F sebesar 1,289 dengan nilai  $p > 0,05$ , ini menunjukkan bahwa faktor lama tugas dari responden tidak begitu mempengaruhi analisis persepsi penerapan TQM maupun kepuasan karyawan.

## B. Implementasi TQM, kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan secara umum

Persepsi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management*. Variabel persepsi karyawan terhadap implementasi *Total Quality Management* terdiri dari 5 sub variabel, yaitu: (1) sub variabel kepemimpinan, (2) sub variabel analisis dan informasi, (3) strategi perencanaan kualitas pelayanan, (4) manajemen sumber daya manusia, dan (5) hubungan dengan pelanggan. Rerata persepsi karyawan terhadap implementasi TQM sebesar  $128,30 \pm 11,66$  SD. Jika dibandingkan dengan rerata teoritis sebesar 99,0, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap TQM cukup baik. Keadaan ini dimungkinkan karena pelaksanaan TQM telah berjalan selama 3 tahun. Hal ini sesuai dengan penelitian dari

Clousing dan Lin<sup>8</sup>, yang menyatakan bahwa setelah dalam waktu 1-2 tahun 43,3% karyawan akan terlibat dalam proses implementasi, sedangkan dalam waktu lebih dari 3 tahun keterlibatan tersebut akan menurun menjadi 30%.

Rerata persepsi kepuasan karyawan terhadap komponen-komponen utama pekerja sebesar  $246,64 \pm 22,61$  SD. Kalau dibandingkan dengan rerata teoritis sebesar 216,0 maka kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya dapat dianggap cukup baik; rerata sub variabel pekerjaan mempunyai rerata tertinggi. Menurut penelitian yang dilakukan Patricia, pada subyek penelitian karyawan pabrik (*Clerical Electronic Plant Company USA*), rerata tertinggi pada sub variabel teman sekerja, kemudian secara berurutan sub variabel supervisi, sub variabel pekerjaan, sub variabel jasa dan sub variabel promosi<sup>2</sup>. Penelitian lain yang dilakukan pada karyawan yang bekerja sebagai teknisi Klinik Mental retardasi di Rumah Sakit West Coast, menunjukkan bahwa sub variabel teman sekerja mempunyai rerata tertinggi kemudian secara berurutan sub variabel pekerjaan, sub variabel promosi, sub variabel supervisi dan yang terendah sub variabel jasa<sup>3</sup>. Widiastri melakukan penelitian pada perawat bagian rawat inap rumah sakit Panti Rapih Yogyakarta, dengan hasil rerata tertinggi pada sub bagian variabel supervisi, yang kemudian secara berurutan sub variabel promosi, sub variabel teman sekerja, sub variabel pekerjaan dan yang paling rendah sub variabel gaji<sup>4</sup>. Dari ke-4 kategori tenaga yang diteliti, rerata tertinggi pada kelompok tenaga paramedis, medis, dan karyawan yang bertugas di instalasi rawat inap, yaitu sebesar  $245,15 \pm 30,77$  SD, kemudian kelompok tenaga medis, kelompok sekretariat, dan rerata terkecil pada kelompok yang bekerja di instalasi/unit penunjang medis dengan rerata sebesar  $241,16 \pm 21,31$  SD. Kalau kita bandingkan dengan rerata kepuasan kerja sebesar 216,0 maka semua kategori tenaga mempunyai rerata kepuasan kerja cukup baik.

Tabel 2. Matrik Korelasi Antar Variabel Persepsi Penerapan TQM, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Umum karyawan

		XTOTAL	YTOTAL	ZTOTAL
		Pearson	X TOTAL	1,000
			Correlation	Y TOTAL
.549**	.486**			
.549**	1,000	.440**		
	Z TOTAL	.486**	.440**	1,000
Sig	X TOTAL	.	.000	.000
(2-tailed)	Y TOTAL	.000	.	.000
	Z TOTAL	.000	.000	.
N	X TOTAL	130	130	130
	Y TOTAL	130	130	130
	Z TOTAL	130	130	130

\*\* correlation is significant at the 0,001 level (2-tailed).

Keterangan: X: persepsi penerapan TQM; Y: kepuasan umum; Z: kepuasan kerja karyawan

Sumber data: Data primer yang diolah

Dari matrik korelasi (Tabel 2), dapat diketahui bahwa ada hubungan linier antara persepsi karyawan terhadap penerapan TQM di RS dengan kepuasan kerja karyawan dengan koefisien korelasi,  $r=0,486$  ( $p<0,05$ ). Demikian juga dapat diketahui bahwa ada hubungan linier antara persepsi karyawan terhadap penerapan TQM dengan kepuasan umum karyawan. Hubungan ini cukup bermakna dengan koefisien korelasi  $r=0,549$  ( $p<0,05$ ). Juga dapat diketahui bahwa ada hubungan antara kepuasan pekerjaan karyawan dengan kepuasan umum karyawan ( $r=0,440$ ;  $p<0,05$ )

Korelasi antara persepsi karyawan terhadap penerapan TQM dengan kepuasan kerja karyawan dengan koefisien korelasi  $r$  sebesar 0,486, menunjukkan bahwa ada hubungan linear yang cukup dekat. Hasil ini sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa persepsi dapat mempengaruhi pengambilan keputusan individual yang ada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja disamping produktivitas, absen kerja dan pindah kerja.<sup>7</sup>

Dari hasil analisa variansi dengan cara *one way anova* persepsi karyawan terhadap penerapan TQM di rumahsakit, sub variabel pengelolaan SDM mempunyai F rasio sebesar 4,411 pada  $p<0,05$ .

analisis dan informasi dengan F ratio 2.708 pada  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahwa ketiga sub variabel kepemimpinan, strategi perencanaan, dan hubungan pelanggan masih banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian. Kalau dilihat dari hasil regresi maka persepsi karyawan terhadap TQM memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja karyawan sebesar 23.0% (Tabel 3).

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Analisis Variansi (ANOVA) Variabel Variabel Penelitian

NO	VARIABEL	SUB VARIABEL	F RASIO	p
01	Persepsi karyawan terhadap penerapan TQM	Pengelolaan SDM	4.411	$p < 0.05$
		Analisis dan informasi	2.708	$p < 0.05$
02	Kepuasan Kerja Karyawan	Jasa	4.781	$p < 0.05$
03	Kepuasan Umum Karyawan	-	0.389	$p > 0.05$

Sumber data: data primer yang diolah

Hasil analisis variansi kepuasan kerja karyawan, hanya sub-variabel jasa yang bermakna dengan F rasio sebesar  $p < 0.05$ , sedangkan sub variabel lainnya, sub variabel pekerjaan, promosi, pengawasan dan teman sekerja masih dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Analisis variansi kepuasan umum karyawan menunjukkan bahwa variabel ini masih dipengaruhi oleh banyak faktor diluar variabel penelitian ( $F=0.389$ ).

## KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa 1) ada hubungan yang bermakna antara persepsi karyawan terhadap implementasi *total quality management* di RS dengan kepuasan kerja di RSU Ambarawa, 2) ada perbedaan secara bermakna dalam persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan, 3) ada perbedaan secara bermakna dalam persepsi karyawan terhadap penggunaan informasi data untuk analisis dalam upaya peningkatan kualitas

pelayanan. 4) Ada perbedaan secara bermakna dalam kepuasan kerja karyawan yaitu dalam hal sistem/cara pembagian jasa pelayanan.

## SARAN

Penerapan total quality management di RSU Ambarawa perlu ditingkatkan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, terutama peningkatan *training*/latihan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan, khususnya bagi karyawan yang bertugas di instalasi/unit penunjang medis dan karyawan yang bertugas dibagian sekretariat. Sistem dan besar jasa pelayanan, terutama jasa paramedik dan tenaga non-medik lebih disempurnakan lagi dengan cara standarisasi sistem pembagian jasa yang lebih proporsional, namun juga disesuaikan dengan kemampuan rumah sakit.

Cara pengawasan atasan langsung agar diperbaiki dengan pola atau cara yang baku, misalnya dengan membuat standar pengawasan bagi direktur, kepala unit/instalasi dan kepala bangsal perawatan sesuai dengan kondisi masing-masing instalasi/unit. Penggunaan informasi/data untuk analisis perencanaan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan lebih ditingkatkan lagi informasi dan keterlibatan semua instalasi/unit di RS.

## KEPUSTAKAAN

1. Powel, C.T. Total Quality Management as a Competitive Advantage a review and emperical study. *Strategic Management Journal*. 1995; 16: 15-37
2. Price, J.L. Hand Book of Organizational Measurement. Health and Company, Massachusetts, 1972.
3. Porter, W., Steers, M.R., Mowday, T.R. Oarganizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Phychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974; 5 (59): 603-60.
4. Widiastari, S. Analisis Faktor Kepuasan Kerja Perawat di Bagian Rawat Inap RS. Panti Rapih Yogyakarta. Tesis S-2 Ilmu Kesehatan Masyarakat UGM, Yogyakarta, 1994.

5. Mears, P. Quality Improvement Tools & Techniques. Mc Graw Hill New York, 1995
6. Handoko, H.T. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Ed. II. Yogyakarta, BPFE, 1995.
7. Muchlas, M. Perilaku Organisasi. Ed I. Yogyakarta. Program Pendidikan Pascasarjana MMR-UGM, 1997.
8. Clousing, J. and Lin B. Total Quality management in health care: a survey of current practice. Total Quality Management, 1995; 1 (6): 69-78