

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan seiring dengan kemajuan zaman, sebagai organisasi yang maju dituntut mampu untuk menyesuaikan diri serta terus melakukan perubahan yang terjadi. Kemajuan suatu organisasi seperti di rumah sakit dr.Moh. Anwar Kabupaten Sumenep sangat ditentukan dari kinerja para pegawai dalam menjalankan tugas. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan para pegawainya mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif, efisien dan professional. Semua ini bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi.

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan suatu upaya kesehatan yang berdaya guna dengan mengutamakan atau mementingkan upaya penyembuhan dan pemulihan yang telah dilaksanakan secara serasi dan terpadu oleh pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan dan pencegahan penyakit. Rumah sakit tidak hanya sekedar menampung orang sakit saja melainkan harus lebih memperhatikan aspek kepuasan bagi para pemakai jasanya, dalam hal ini pasien. Terwujudnya keadaan sehat adalah kehendak semua pihak, Untuk dapat mewujudkan

keadaan sehat tersebut banyak hal yang diperlukan, salah satu diantaranya yang dinilai mempunyai peran yang cukup penting adalah menyelenggarakan pelayanan kesehatan. Rumah sakit sebagai salah satu bentuk pelayanan kesehatan memiliki tiga fungsi yaitu fungsi sosial, fungsi ekonomi dan fungsi ilmu pengetahuan teknologi. Sebuah rumah sakit harus selalu tanggap akan perubahan-perubahan yang terjadi cukup cepat dan kemudian segera mengantisipasinya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat dengan selalu mengacu pada kepuasan konsumen (*Customer satisfaction*). Tuntutan masyarakat saat ini adalah pelayanan kesehatan yang mudah, cepat dan nyaman, yang pada akhirnya dapat memberikan kepuasan dalam hasil perawatan sesuai dengan penyakit yang dideritanya. Oleh karena itu rumah sakit sebagai suatu organisasi yang bergerak dibidang layanan kesehatan public makin dituntut untuk memberikan layanan kesehatan yang lebih baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan sebuah rumah sakit adalah tergantung pada sumber daya yang ada dirumah sakit seperti kualitas pelayanan dokter, perawat, staf, dan pegawai serta fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia. Rumah sakit yang berkualitas hendaknya dapat mengetahui apa yang diharapkan pasien-pasiennya karena pasien memiliki hak untuk menilai kualitas pelayanan yang diterimanya. Pada beberapa rumah sakit masih terdapat perbedaan antara apa yang diharapkan pasien dengan kenyataan yang dirasakan pasien terhadap kualitas pelayanan rumah sakit tersebut. Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan masyarakat hendaknya berfungsi melayani masyarakat secara luas dalam

bentuk jasa. Untuk mencapai sasaran yang diinginkan manajemen, rumah sakit menuntut pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pasien yang datang baik untuk pelayanan rawat inap ataupun rawat jalan akan memberikan respon yang positif terhadap pelayanan pegawai yang baik, sehingga mampu meningkatkan kunjungan pasien ke rumah sakit. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya.

Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai. Untuk mencapai hasil tersebut diperlukan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu motivasi kerja. Rumah Sakit Moh. Anwar Sumenep merupakan satu-satunya (RSUD) milik Pemerintah Kabupaten Sumenep yang terletak di tengah kota tepatnya di Jl. Dr. Cipto No. 42 Desa Kolor Kota Sumenep. Dengan Jumlah penduduk sekitar 1.053.640 jiwa menurut BPS tahun 2013, dapat dikategorikan padat untuk ukuran sebuah kabupaten yang berada di kepulauan. Tingkat kepadatan penduduk tersebut tidak didukung dengan tingkat kesehatan yang sebanding. Alur keluar masuk pasien yang berada di Rumah Sakit Moh. Anwar menjadi padat, maka dari itu diperlukan tenaga kerja yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Mulai dari tenaga medis dan tenaga paramedis serta tenaga kerja bagian administrasi. Seluruh tenaga kerja dituntut mampu bekerja secara optimal guna melayani masyarakat Sumenep dengan baik.

Sistem Manajemen mutu ISO (International Organization for Standardization) di Rumah Sakit Moh Anwar Sumenep menggunakan ISO 9001:2008 dan sudah berjalan secara efektif dan efisien. ISO di Rumah Sakit mengacu pada prosedur tetap (PROTAP) namun pada saat ini proses ISO masih terfokus pada Instalasi Gawat Darurat (IGD) dan rawat inap (IRNA). Perkembangan ISO di Rumah sakit Moh Anwar Sumenep semakin tahunnya sudah berjalan dengan efektif sesuai yang diinginkan. ISO yang diterapkan di Rumah Sakit sesuai dengan apa yang ditulis itu yang diterapkan dan sebaliknya apa yang diterapkan itu yang ditulis oleh pihak Rumah sakit itu sendiri.

Mengingat pentingnya kinerja pegawai dalam mencapai kinerja organisasi, maka perlu dikaji faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk menunjang keberhasilan rumah sakit di kemudian hari. Pegawai merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk dapat membentuk sosok aparatur pemerintah yang baik, dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan sistem manajemen yang maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi.

Secara lebih tegas Indra Bastian (Fahmi, 2011:226) menyatakan bahwa Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu

organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut di atas bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian dalam melaksanakan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan suatu tujuan yang berdasar pada aturan/perumusan skema strategis yang berlaku pada suatu organisasi.

Kinerja menurut Sedarmayanti (2011:259) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Berdasarkan pendapat tersebut di atas bahwa kinerja adalah suatu hasil dimana karyawan dan sumber-sumber yang ada dilingkungan kerja secara bersamaan membawa hasil akhir sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, serta dilakukan dalam waktu tertentu.

Hal ini terdapat juga masalah kinerja pada rumah sakit dr.Moh. Anwar Kabupaten Sumenep yang biasa ditemukan seperti halnya sebagian pegawai bahkan dokterpun yang kerap kali meninggalkan rumah sakit pada masih jam kerja sehingga beberapa masyarakat merasa kecewa terhadap pegawai, pegawai dan dokter yang meninggalkan tugas yang di embannya sehingga urusan masyarakat menjadi terhambat di karenakan pegawai sedang tidak berada di tempat, artinya beberapa pihak tersebut kurang kondusif dalam mempertanggung jawabkan pelaksanaan kegiatan yang diberikan sesuai tugas pokok dan fungsinya. Seperti halnya pada kasus “Fadillah, keluarga pasien yang pernah berobat di rumah sakit dr. Moh. Anwar ini,

bahwa selama dirawat di rumah sakit dr.Moh. Anwar, pihaknya sangat kecewa dengan pelayanan di satu-satunya rumah sakit umum milik Pemkab Sumenep tersebut, karena selama menjalani perawatan di rumah sakit, pasien dan keluarga pasien tidak mendapatkan pelayanan yang memuaskan, seperti jadwal pemeriksaan dokter yang selalu molor, dan tidak adanya penyejuk ruangan di dalam ruang zaal, hingga para perawat dan dokter yang tidak ramah.bahkan jika tidak ada perubahan, kami sudah jera dan tidak akan kembali untuk berobat ke rumah sakit dr. Moh. Anwar, meski kami warga Sumenep sendiri“, ungkapnya.(Portal Madura yang diakses pada tanggal 11 Maret 2017)

Dugaan malpraktek pun terjadi oleh pihak rumah sakit dr.Moh. Anwar Sumenep kepada keluarga bapak Toha. Pasien meninggal dunia usai dilakukan operasi yakni Mariyatul Kibtiyah (13), warga Desa Lalangon, Kecamatan Manding, Sumenep. Pasien yang masih kelas I SMP ini, divonis menderita penyakit kanker di bagian perut. pasien dilakukan operasi, salah seorang tim dokter menyampaikan pada keluarga pasien jika penyakitnya sudah diangkat dan minta uang sebesar Rp550 ribu. “Alasannya, untuk biaya pengiriman ke Surabaya dalam rangka mengetahui apakah tumor ganas atau tidak. Ini aneh, karena sudah melalui proses salah satu lab swasta di Sumenep,” ujarnya. pada pukul 10.00 WIB, dilakukan operasi oleh oknum dokter bedah, inisial HG. Berselang tujuh (7) hari kemudian, pasien meninggal dunia. Yang disampaikan pada keluarga, pasien meninggal karena infeksi. Alasan ini janggal, beberapa jam sebelum pasien meninggal dunia, dokter yang menangani masih sempat

menyampaikan pada keluarga pasien bahwa akan dilakukan operasi ulang bersama tim dokter ahli dari Surabaya. “Logika sederhana, apanya yang mau dilakukan operasi ulang. Berarti operasi pertama ada kesalahan. Orang bodoh pun tahu kalau ini ada kesalahan pada operasi pertama,” tandasnya. Menurutnya, dari proses observasi hingga terjadi tindakan operasi atau mengangkat terhadap penyakit pasien hingga meninggal dunia banyak kegagalan. “Sudah jelas, dugaan malpraktek terjadi di RSUD Sumenep,” tegasnya. (Portal Madura yang diakses pada tanggal 29 April 2017)

Permasalahan kedua terkait dengan permasalahan TQM yakni fokus pada pelanggan, kondisi seperti ini yang sangat kompetitif mengharuskan setiap rumah sakit atau perusahaan lebih memfokuskan pada pelanggannya. Pihak rumah sakit selalu memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pasien saat ini yang akan datang bahkan melebihi harapan pasien, pasien yang mengalami gangguan dapat teratasi melalui pengobatan dan penyembuhan penyakit. Akan tetapi masyarakat masih merasa pelayanan bahkan pengobatan apa yang diberikan oknum dokter rumah sakit pada pasien kurang. Contohnya pada kasus “Amatin, warga Desa Ging-ging, Kecamatan Bluto, Kabupaten Sumenep. Pada hari Kamis (5/11/16), sekitar pukul 11.00 WIB pasien tiba di RSUD dr H. Moh. Anwar Sumenep karena hendak melahirkan. Setelah diperiksa, pasien harus dioperasi sesar. Sekitar pukul 13.00 pasien dioperasi, dan orang tua dan anaknya selamat. Namun, beberapa jam kemudian, pasien mengeluh panas, dengan kondisi pasien seperti itu pihak keluarga

panik dan kerap berkonsultasi dengan perawat. Tanggapan perawat atas kondisi pasien tersebut dianggap biasa saja, dan alasannya efek obat bius sudah habis. Namun karena pasien terus mengeluh kesakitan, dokter kandungan Ali Rahman memeriksa pasien kembali. Hasilnya, jahitan bekas operasi terbuka dan harus di jahit ulang. beruntung jahitan yang terbuka itu cepat diketahui. Suami korban, Abd Rahman (27), mengaku sangat kecewa dengan pelayanan pihak rumah sakit. Peristiwa ini jelas sebagai bentuk ketidakprofesionalan tim medis yang dapat mengancam nyawa seseorang. “Pihak RSUD sepertinya main-main dengan nyawa, harus ada tindakan tegas dari pemerintah terkait persoalan ini,” harapnya. (Portal Madura yang diakses pada tanggal 29 Maret 2017)

Permasalahan ketiga terkait dengan permasalahan TQM yakni respek/tanggap terhadap setiap orang artinya pihak rumah sakit memberikan pelayanan pada pasien dengan sepenuh hati yakni selalu bersikap sopan, ramah dan tanggap terhadap apa yang menjadi keluhan pasien. Sikap lemah lembut dan ramah dokter kepada pasien yang sedang sakit merupakan salah satu usaha agar pasien cepat mengalami perkembangan baik dengan kondisi kesehatannya, sikap tersebut tidak hanya diterapkan pada tenaga medis melainkan semua petugas rumah sakit baik dari bagian pengadministrasian, informasi dan lain-lain. Akan tetapi masyarakat masih banyak mengeluh-eluhkan sebagian sikap petugas rumah sakit yang kurang memberikan sikap baik, kurangnya keramahan dan profesionalitas tenaga administrasi atau bagian customer service, proses pengadministrasian yang terkesan lamban, dan sikap

pegawai yang cuek serta kurang informative dalam melayani sehingga pasien merasa kurang puas dalam hal pelayanan yang diberikan oleh pihak rumah sakit.

Terkait dengan Perbaikan Berkesinambungan yang merupakan indicator dari TQM, rumah sakit dapat dipandang sebagai suatu sistem yang menghasilkan output dengan kualitas yang unggul. Agar mampu menghasilkan output dengan kualitas unggul, rumah sakit harus selalu memperbaiki komponen-komponen sistem secara berkelanjutan, dimulai dengan perbaikan-perbaikan secara internal, sampai pada pengembangan sistem umpan balik pelanggan yang memberikan kemungkinan rumah sakit menampung dan mengakomodasikan informasi dari para pengguna jasa kesehatan. Rumah sakit dr Moh.Anwar Sumenep selalu mengupayakan perbaikan secara terus menerus terhadap sistem yang ada agar diharapkan menjadi suatu rumah sakit yang mampu memenuhi tuntutan kualitas para pelanggan/pasien dan memenuhi karakteristik pelayanan rumah sakit yang mampu bersaing pada pasar global.

Letak Permasalahan manajemen di rumah sakit pada akhir-akhir ini banyak disoroti oleh masyarakat khususnya keluhan-keluhan masyarakat banyak yang merasa kecewa dengan pelayanan rumah sakit yang kurang memuaskan, baik segi mutu, fasilitas yang kurang memadai, tenaga ahli, komunikasi yang tidak akurat dan tidak efisien. Dengan adanya berbagai permasalahan yang dihadapi oleh pihak rumah sakit pegawai rumah sakit khususnya manajer harus membuat terobosan kebijakan demi peningkatan kemajuan di rumah sakit. Disamping melakukan peningkatan sumber daya manusianya, rumah sakit juga dituntut untuk melakukan peningkatan kualitas

produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam pesaingan global. Permasalahan kurang terampilnya pegawai dalam mengelola pelayanan rumah sakit, masih terdapat pasien yang merasa kurang nyaman dalam pelayanannya. Dan hal ini berkaitan dengan masih lemahnya penerapan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu yang kurang optimal.

Berkaitan dengan kondisi di atas diperlukan penerapan konsep TQM yang merupakan konsep memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni Melalui sistem manajemen diharapkan Rumah Sakit mampu memainkan peranan dalam membuka peluang memajukan Rumah Sakit dengan adanya penerapan *Total Quality Management* (TQM) diharapkan pegawai Rumah Sakit memiliki etos kerja dan disiplin kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja yang optimal dan mampu memenuhi harapan dan keinginan masyarakat, terciptanya organisasi yang baik, berkualitas dan meningkatkan jaminan kualitas kesehatan masyarakat.

Total Quality Management (TQM) merupakan sistem yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Penerapan *Total Quality Management* ini juga tidak lepas dari penilaian kinerja pegawai, oleh karena itu organisasi membutuhkan sebuah sistem manajemen untuk memotivasi perilaku pegawai dengan berbagai cara yang

memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan pegawai. Dari Reseach gap (penelitian terdahulu), Febriyani (2000) juga melakukan penelitian pada beberapa Puskesmas di Kabupaten Parigi-Moutong, dan membandingkan mutu penggunaan obat dari masing-masing Puskesmas. Salah satu hambatan yang ditemukan adalah masih rendahnya mutu pengelolaan obat, termasuk di dalamnya peresepan atau penggunaan obat. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan TQM dapat meningkatkan mutu penggunaan obat di Puskesmas Kabupaten Parigi-Moutong dan pelatihan TQM mana yang menghasilkan mutu penggunaan obat paling baik. Berdasarkan hasil penelitiannya yang dilakukan di Puskesmas Kabupaten Parigi-Moutong ditemukan bahwa penerapan TQM di Puskesmas dapat meningkatkan mutu penggunaan obat di Puskesmas yang menerapkan TQM. Ibrahim dkk (2010) melakukan penelitian mengenai TQM yang dihubungkan dengan kinerja pelayanan Rumah Sakit di Kota Palu. Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa praktek-praktek TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pelayanan pada Rumah Sakit di Kota Palu. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pelayanan Rumah Sakit dapat ditingkatkan apabila praktek-praktek TQM juga ditingkatkan secara komprehensif dan kontinyu.

Selain penerapan konsep TQM faktor lain yang perlu diperhatikan yaitu motivasi kerja pegawai. Menurut Robbins (2008) kebutuhan merupakan satu dari tiga unsur kunci dalam definisi 'motivasi', sementara dua unsur yang lain adalah upaya dan tujuan organisasi. Banyak orang keliru memandang motivasi kerja sebagai suatu

ciri pribadi, dimana beberapa orang memilikinya, sementara yang lain tidak. Beberapa manajer dalam praktiknya mencap karyawan yang tampaknya kekurangan motivasi sebagai malas. Penandaan semacam ini mengandaikan seorang individu selalu malas atau kekurangan motivasi kerja, walau sebenarnya motivasi kerja merupakan akibat dari interaksi individu dengan situasi. Motivasi kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap keinginan untuk melakukan tindakan – tindakan dalam menghadapi suatu pekerjaan di lingkungan kerjanya. Disisi lain motivasi bertujuan untuk menumbuhkan keinginan, kebanggaan, dan kepuasan diri dalam bekerja.

Untuk memiliki sumber daya manusia yang berguna, sebuah organisasi dapat melakukan bimbingan, pendidikan dan pelatihan sesuai bidang kerja pegawai. Sebuah organisasi juga harus bisa meningkatkan motivasi kerja para pegawai sebagai salah satu cara meningkatkan kinerja yang baik. Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. Dari Reseach gap (penelitian terdahulu), Sri Sugiyanti (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perawat terbukti dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat motivasi kerja maka semakin meningkat pula kinerja perawat sedangkan dalam penelitian.

Permasalahan yang berkaitan dengan penerapan Total Quality Manajemen dan Motivasi pada rumah sakit Moh. Anwar Sumenep adalah rendahnya kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan pasien, sikap pegawai rumah sakit yang

kurang merespons keluhan-keluhan pasien serta kurang kondusif dalam mempertanggung jawabkan pelaksanaan kegiatan yang diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Jika dilihat dari segi kinerja yang ada pada rumah sakit dr.Moh. Anwar Sumenep yaitu kurangnya pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) dari pegawai yang bertugas di masing-masing ruang rawat inap sehingga menimbulkan beberapa aspek permasalahan, karena apabila kinerja organisasi kurang baik maka akan berpengaruh pada pelayanan sehingga masalah pelayanan pasien belum memenuhi harapan pasien/ keluarga pasien, dalam arti tingkat kepuasan pasien masih rendah, ditandai masih banyak keluhan-keluhan terhadap pegawai rumah sakit, baik yang berkaitan dengan prosedur pelayanan yang masih terkesan berbelit-belit, kelambatan dalam pengurusan, terbatasnya tenaga medis terutama dokter Spesialis, dan sikap petugas atau segi pelayanan yang berbeda yang tidak mencerminkan sikap sebagai abdi masyarakat.

Bertitik tolak dari latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit dr. Moh. Anwar Kabupaten Sumenep”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fakta serta permasalahan yang telah ditemukan pada latar belakang masalah diatas, adapun perumusan masalah dari peneliti ini adalah:

1. Apakah Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep?
2. Apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep.
2. Untuk mengetahui apakah Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pihak RSUD

Untuk menjadi masukan saran bagi instansi pemerintah khususnya pegawai Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pelaksanaan *total quality management* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep

2. Bagi Peneliti

Untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman dan dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang didapatkan selama mengikuti perkuliahan dengan praktek-praktek yang ada dilapangan.

3. Bagi pihak lain

Untuk dijadikan dasar sumbang pemikiran penelitian dalam bidang yang sama, yaitu khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh penerapan *total quality management* dan motivasi terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Moh. Anwar Kabupaten Sumenep