

Total Quality Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat

Rika Amran^{1*}

¹Program Studi Kedokteran, Fakultas Kedokteran Universitas Baiturrahmah, Padang, Indonesia

*Email : rikaamran1974@gmail.com

Abstrak

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) mempunyai dampak penting terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik penerapan TQM yang dijalankan oleh organisasi akan meningkatkan perasaan puas karyawan atas pekerjaannya dan dapat berdampak pada peningkatan kinerja. TQM adalah suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses agar tercapai penyempurnaan mutu produk secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen. Kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Kinerja perawat merupakan aktivitas perawat dalam mengimplementasikan sebaik-baiknya suatu wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan tugas pokok profesi dan terwujudnya tujuan dan sasaran unit organisasi.

Kata Kunci – *Total Quality Management* (TQM), kepuasan kerja, perawat

Abstract

The implementation of Total Quality Management (TQM) has an important impact on job satisfaction, meaning that the better the implementation of TQM carried out by the organization will increase employee satisfaction with their work and can have an impact on improving performance. TQM is a system approach to integrate all functions and processes in order to achieve continuous product quality improvement to achieve customer satisfaction. Job satisfaction is a result of an individual's estimation of work or a positive and pleasant experience for himself. Nurse performance is the nurse's activity in implementing as well as possible an authority, duties and responsibilities within the framework of the objective slogan of the main duties of the profession and realizing the goals and objectives of the organizational unit.

Keywords - *Total Quality Management* (TQM), job satisfaction, nurse

I. PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai organisasi badan usaha di bidang kesehatan mempunyai peranan penting dalam mewujudkan derajat kesehatan masyarakat secara optimal. Rumah sakit dituntut agar mampu mengelola kegiatannya dengan mengutamakan pada tanggung jawab para professional di bidang kesehatan, khususnya tenaga medis dan tenaga keperawatan dalam menjalankan tugas dan kewenangannya.^{1,2} Rumah sakit dengan kualitas yang baik akan sangat tergantung pada sumber daya yang ada dirumah sakit seperti kualitas pelayanan dokter, perawat, staf, dan karyawan 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.^{1,3,4}

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses agar tercapai penyempurnaan mutu produk secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen.^{5,6} Kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Kinerja perawat merupakan aktivitas perawat dalam mengimplementasikan sebaik-baiknya suatu wewenang, tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan tugas pokok profesi dan terwujudnya tujuan dan sasaran unit organisasi.^{2,7,8}

Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya, Sehingga dengan adanya TQM kegiatan berjalan konsisten dengan memenuhi keperluan konsumen dan memenuhi persyaratan lebih baik, lebih murah, lebih cepat, lebih aman, mudah untuk digunakan daripada barang

yang disediakan pesaing dengan melibatkan partisipasi semua karyawan dibawah kepemimpinan *top management*.^{4,5,9}

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

1.1 Definisi *Total Quality Management*

Definisi lain dari *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses agar tercapai penyempurnaan mutu produk secara berkesinambungan untuk mencapai kepuasan konsumen.¹¹ Salah satu upaya peningkatan mutu oleh rumah sakit adalah melaksanakan *Total Quality Management* (TQM) yang mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan mutu pelayanan di rumah sakit. Kegiatan *Total Quality Management* (TQM) dapat mendukung terwujudnya pelayanan keperawatan yang prima.^{12,13,14,15}

1.2 Komponen *Total Quality Management*

Komponen *Total Quality Management* (TQM) yang harus diperhatikan dalam menjalankan program pengelolaan kualitas dengan baik, adalah:¹

1. Fokus pada konsumen.

Konsumen eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan konsumen internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.^{1,2}

2. Obsesi terhadap kualitas.

Organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan. Hal ini berarti bahwa semua pegawai pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip “*good enough is never good enough*”.¹²

3. Pendekatan ilmiah.

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM) terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.¹²

4. Komitmen jangka panjang.

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya organisasi yang baru pula. Oleh Karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses.¹²

5. Perbaikan system secara berkesinambungan.

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses- proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh Karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.^{12,14}

6. Pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.¹³

7. Kebebasan yang terkendali.

Keterlibatan dan pemberdayaan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting untuk dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap keputusan yang telah dibuat.⁹

8. Kesatuan tujuan.

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan

tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan pegawai, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.^{8,9}

9. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai.

Pemberdayaan bukan sekadar melibatkan pegawai, melainkan juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti. Usaha untuk melibatkan pegawai membawa dua manfaat utama, yaitu untuk meningkatkan perencanaan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.^{7,12}

1.3 Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu berikut ini:

1. Kepuasan pelanggan.

Termasuk pelanggan disini, baik pelanggan internal maupun eksternal. Dalam hal ini kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam berbagai aspek yang meliputi harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Mutu yang dihasilkan sama halnya dengan nilai yang diberikan untuk meningkatkan mutu hidup para pelanggan. Karenanya semakin tinggi yang diberikan kepada pelanggan semakin besar pula kepuasannya.¹⁶

2. Menaruh rasa hormat kepada setiap orang
Menyadari bahwa setiap individu memiliki kreativitas yang unik, karyawan dianggap sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai. Dengan demikian, setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat serta berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.^{16,17}

3. Manajemen berdasarkan fakta
Setiap keputusan hendaknya selalu didasarkan pada fakta, bukan didasarkan pada intuisi. Dalam hal ini terdapat dua konsep penting berikut:
 - a. Prioritas, yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada seluruh aspek pada waktu yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada.
 - b. Variasi atau variabilitas kinerja manusia, yaitu dengan menggunakan data statistik untuk memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian integral dari sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang akan dilakukan.^{16,17}
4. Perbaikan berkesinambungan
Perbaikan yang berkesinambungan yang perlu dilakukan setiap perusahaan adalah menyangkut siklus PDCA (*Plan- Do- Chech-Act*) yang 16 terdiri dari tahapan perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil perencanaan, dan tindakan perbaikan terhadap hasil yang diperoleh.^{16,18}

1.4 Indikator *Total Quality Management* (TQM)

Berikut adalah indikator *Total Quality Management* (TQM), sebagai berikut:

1. Kepemimpinan
Kepemimpinan diartikan sebagai suatu keputusan dan merupakan hasil perubahan dari dalam diri seseorang melalui proses panjang. Seseorang dikatakan sebagai pemimpin sejati apabila telah menemukan sebuah visi dan misi dalam hidupnya, terdapatnya kedamaian dalam diri yang mampu membentuk karakter yang kokoh, serta ucapan dan perbuatannya yang memberikan efek yang baik bagi lingkungan sekitar.²⁶
2. Perencanaan strategi
Perencanaan strategi sangat berperan dalam implemetasi suatu visi lembaga

yang dapat ditinjau dari visi, misi, tujuan, strategi institusional jangka panjang serta perencanaan strategis mutu suatu lembaga.²⁷

3. Pemberdayaan pegawai
Pemberdayaan pegawai bukan hanya sekedar melibatkan pegawai, melainkan juga memberikan pengaruh yang berarti, serta pemberdayaan pegawai juga memberikan manfaat berupa menghasilkan keputusan yang baik dan efisien serta meningkatkan rasa tanggung jawab atas keputusan.²⁷
4. Evaluasi
Evaluasi yang dilakukan merupakan bentuk refleksi yang secara terus menerus serta diikuti dengan pengawasan yang akhirnya berfokus pada jaminan mutu demi adanya kepuasan pelanggan. Proses dalam evaluasi yang dilakukan secara maksimal dengan penekanan agar tercapainya tujuan TQM.²⁸

2. KEPUASAN KERJA

2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.¹⁸ Definisi lain dari kepuasan kerja adalah sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya.¹⁹ Kepuasan kerja dapat diartikan pula sebagai tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.²⁰ Selain itu, kepuasan kerja didefinisikan sebagai situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan serta fisik atau psikologis pegawai terkait dengan pekerjaannya.²¹

2.2 Meningkatkan Kepuasan Kerja

Beberapa pendekatan sehubungan dengan langkah untuk mengatasi masalah serta memperbaiki rasa ketidakpuasan kerja apabila faktor penyebab ketidakpuasan telah

diketahui sebelumnya, caranya adalah sebagai berikut:²²

1. Membuat pekerjaan menyenangkan.
Pekerjaan yang menyenangkan akan membuat pegawai merasa senang dan tidak membuat bosan sehingga rasa puas meningkat dan semakin produktif.
2. Pembayaran gaji berdasarkan kejujuran.
Sistem gaji atas dasar ketidak jujuran membuat pegawai tidak puas dan kecewa pada pekerjaannya.
3. Menemukan pekerjaan yang cocok dengan minat pegawai.
Pegawai yang bekerja dengan minat yang memang ia inginkan dan mampu memenuhi setiap kepentingan di lingkungan kerjanya akan membuat diri pegawai merasa puas.
4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan yang berulang-ulang.
Pegawai akan merasa jauh lebih puas atas pekerjaannya dengan keyakinan akan memperoleh sukses dengan cara mengontrol pekerjaan atas cara mereka sendiri.

2.3 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Ada empat respon konsekuensi dari ketidakpuasan kerja, yaitu:²⁰

1. Keluar (*Exit*)
Kondisi dimana ada rasa ketidakpuasan dalam diri pegawai atas pekerjaannya sehingga pegawai tersebut menunjukkan perilaku yang mengarah pada keinginan untuk pergi atau meninggalkan organisasi serta berusaha untuk mencari posisi pekerjaan baru serta memilih untuk mengundurkan diri dari organisasi.
2. Aspirasi (*Voice*)
Pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya cenderung akan menunjukkan perilaku tidak berusaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan yang tidak baik, serta tidak ingin menyarankan perbaikan dan melakukan diskusi dengan atasan atau serikat kerja atas masalah yang terjadi.
3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Pada kondisi ini ketidakpuasan pegawai diperlihatkan dengan cara lebih pasif, namun memiliki optimistik dengan adanya rasa ingin memperbaiki keadaan melalui jalur diskusi dan siap menerima kritik eksternal serta tetap mempercayai organisasi dan manajemen akan melakukan hal-hal yang benar menurut aturan yang ada.

4. Pengabaian (*Neglect*)

Ketidakpuasan pegawai pada kondisi ini terlihat dari tindakan pasif yang membiarkan masalah semakin memburuk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Ada lima dimensi karakteristik yang cenderung mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu:²³

1. Pekerjaan itu sendiri dengan indikator pekerjaan menarik, kesempatan, untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Kompensasi dengan indikator gaji dan tunjangan.
3. Kesempatan promosi dengan indikator pelatihan kemampuan kerja dan karir.
4. Pengawasan dengan indikator supervisi dan pengarahan.
5. Rekan kerja dengan indikator hubungan sosial, emosi, sugesti, dan situasi kerja antara pegawai maupun dengan atasan.

2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja perawat yaitu faktor dari dalam diri perawat dan faktor luar dari perawat. Faktor dari dalam diri perawat diantaranya yaitu pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Faktor yang terdapat dari luar diri perawat yaitu beban kerja dan gaya kepemimpinan dalam organisasi berperan dalam mempengaruhi kinerja perawat.¹⁷ Faktor yang juga berpengaruh pada kinerja perawat adalah *Total Quality Management* (TQM) dan motivasi kerja.⁵

Penilaian Kinerja Perawat Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.²⁰ Adanya penilaian kinerja membuat pegawai mendapatkan perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan pegawai dipromosikan, didemosikan, dikembangkan dan atau balas jasa dinaikkan.¹⁸ Penilaian kinerja bermanfaat untuk memperbaiki proses kerja, prestasi kerja, peningkatan kompensasi, melihat kebutuhan untuk mengikuti pelatihan dan mengevaluasi hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan manfaat tersebut penilaian kinerja mampu memberikan gambaran yang akurat dan objektif mengenai prestasi kerja.¹⁹

2.6 Penilaian Kinerja Perawat

Beberapa indikator yang mengukur kinerja, yaitu:

- 1 Ketepatan penyelesaian tugas, merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan ketepatan pegawai, dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 2 Kesesuaian kerja, kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3 Tingkat kehadiran, jumlah ketidakhadiran pegawai dalam suatu organisasi selama periode tertentu.
- 4 Kerjasama antar pegawai, kemampuan pegawai untuk kerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna hasil yang sebesar-besarnya.²¹

Dalam Kemenkes RI tahun 2010, kinerja perawat secara kualitas dapat diukur salah satunya dengan melihat kelengkapan dokumentasi keperawatan, meliputi pengkajian, membuat diagnosa, menyusun intervensi, melakukan implementasi dan evaluasi keperawatan.

2.7 Standar dan Tujuan Asuhan Keperawatan

Standar asuhan keperawatan Indonesia menurut Persatuan Perawat Nasional Indonesia, terdiri dari:

1. Standar I: Pengkajian Keperawatan
Perawat mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan. Pengkajian perawat merupakan aspek penting dalam proses keperawatan yang bertujuan menetapkan dasar tentang tingkat kesehatan klien yang digunakan untuk merumuskan masalah dan rencana tindakan.
2. Standar II: Diagnosa Keperawatan
Perawat menganalisis data pengkajian untuk merumuskan diagnosa keperawatan. Diagnosa keperawatan sebagai dasar pengembangan rencana intervensi keperawatan dalam rangka mencapai peningkatan, pencegahan, dan penyembuhan penyakit serta pemulihan kesehatan klien.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Guspianto. Pengembangan Model Integrasi TQM dan Six Sigma dalam Manajemen Mutu Rumah Sakit. Fakultas Kesehatan Masyarakat; 2015.
- [2]. Manurung JM. Kajian Implementasi Muru dengan Pendekatan Integrasi Six Sigma dan TQM Melalui Malcolm Baldrige di Rumah Sakit Charitas Palembang. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*. 2017;3(2):127-35.
- [3]. Masinambow RG, Karuntu MM. Analisis Penerapan Total Quality Management Di Rumah Sakit Siloam. *Jurnal EMBA*. 2019;7(1):621-30.
- [4]. Sugiyanti S, Alriani IM. Pengaruh Total Quality Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Pada Ruang Rawat Inap RSUD Tugurejo

-
- Semarang). *Ekonomi Manajemen Akuntansi*. 2013;20(35).
- [5]. Isnainy UCAS, Nugraha A. Pengaruh Reward Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Perawat. *Holistik Jurnal Kesehatan*. 2019;12(4):235–43.
- [6]. Nasution MN. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia; 2015.
- [7]. Laili MDN. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan PT Bcd Bogor. *e-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*. 2016;4(4).
- [8]. Moorhead G, Griffin RW. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat; 2014.
- [9]. Noras JU, Sartika RAD. Perbandingan Tingkat Kepuasan Kerja Perawat dan Kepuasan Pasien. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. 2012;6(5):234– 40.
- [10]. Horhoruw A. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Peawat di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Haulussy Ambon. *Global Healts Science*. 2017;2(4):366–74.
- [11]. Indikator Kinerja Utama (IKU). Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Rumbai. 2020.
- [12]. Mulyadi D. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung: Alfabeta; 2015.
- [13]. Gaspersz V. *Total Quality Management (untuk Praktisi Bisnis dan Industri)*. Jakarta: Penebar Swadaya; 2011.
- [14]. Allison M, Kaye J. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Media Grafika; 2013
- [15]. Hasibuan EK, Sinurat LRE. *Manajemen Strategi dan Penyelesaian Masalah Dalam Pelayanan Keperawatan*. Malang: Ahlimedia Press; 2020.
- [16]. Sulistyowati. *Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Target Kinerja Individu Perawat Pelaksana Berdasarkan Indeks Kerja Individu di Gedung Rumah Sakit Umum Nasional RSCM*. Universitas Indonesia; 2012.
- [17]. Nursalam. *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika; 2013.
- [18]. Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara; 2016.
- [19]. Mudayana AA. Peran Aspek Etika Tenaga Medis dalam Penerapan Budaya Keselamatan Pasien di Rumah Sakit. *SuplemenMajalah Kedokteran Andalas*. 2014;37(1):69–74.
- [20]. Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers; 2016.
- [21]. Setiawan A. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 2013;1(4).
-