

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis pada era globalisasi saat ini terjadi semakin ketat, dimana yang tentunya mengakibatkan perubahan yang begitu cepat dalam suatu lingkungan perusahaan (Adhiputra, 2018). Dengan perkembangan tersebut akan berdampak pada pelanggan, persaingan dan perubahan. Persaingan dalam dunia bisnis merupakan inti dari sebuah keberhasilan maupun penyebab adanya kebangkrutan pada suatu perusahaan.

Pada era globalisasi saat ini langkah-langkah strategi yang tepat sangat dibutuhkan guna mempertahankan suatu perusahaan. Untuk bertahan dalam dunia bisnis, rumah sakit yang merupakan termasuk ke dalam kategori perusahaan jasa harus menyusun ulang strategi mereka. Hal ini disebabkan bahwa rumah sakit pada tahun-tahun belakangan ini mengalami persaingan, pengendalian-pengendalian biaya yang semakin ketat dan tuntutan yang semakin lebih besar akan akuntabilitas publik (Gunawan, 2021).

Rumah sakit sebagai salah satu sistem pelayanan kesehatan masyarakat dituntut untuk terus-menerus meningkatkan kualitas pelayanannya. Sejak kasus positif COVID-19 yang telah melanda Indonesia dalam kurun waktu kurang lebih tiga tahun kebelakang ini, menyebabkan banyaknya rumah sakit daerah kewalahan menangani lonjakan pasien positif *corona* virus tersebut. Banyak rumah sakit mengalami kesulitan baik secara manajemen maupun kurangnya sarana prasarana dalam memberikan pelayanan karena melonjaknya jumlah pasien dalam waktu sangat singkat.

Rumah sakit adalah sebuah institusi perawat kesehatan profesional yang pelayanannya disediakan oleh dokter, perawat dan tenaga ahli kesehatan lainnya (Lestari, 2019). Menurut Undang – Undang No. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit yang menyatakan bahwa rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

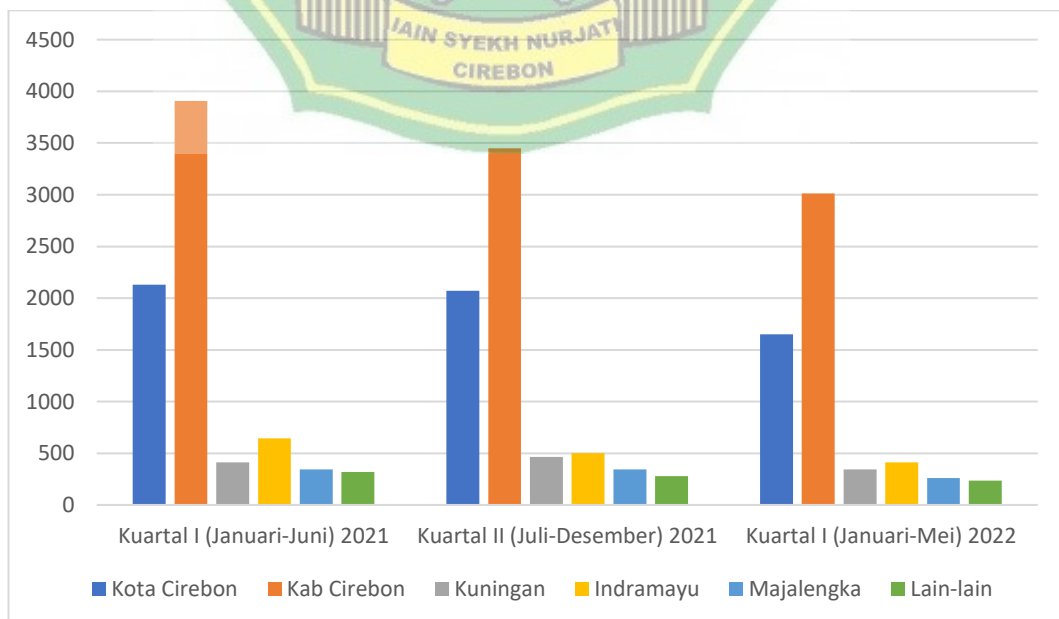
**Tabel 1. 1 Jumlah Data Kunjungan Rumah Sakit di Kota Cirebon Tahun 2019-2020**

No.	Tahun	Kunjungan Rawat Jalan	Kunjungan Rawat Inap	Kunjungan Gangguan Jiwa
1.	2019	312.009	515	457
2.	2020	910.285	66.489	17.188

Sumber: *diskominfo jabar (OPENDATA JABAR) 2020*

Berdasarkan data yang dihimpun dari laman diskominfo jabar (OPEN DATA JABAR) yaitu Jumlah Kunjungan Pasien di Fasilitas Pelayanan Kesehatan Tingkat Lanjut (Rumah Sakit) Berdasarkan Kategori Kunjungan di Jawa Barat, mengatakan bahwa jumlah pengunjung rumah sakit di Kota Cirebon dengan beberapa kategori diantaranya Kunjungan Rawat Jalan, Kunjungan Rawat Inap dan Kunjungan Gangguan Jiwa selama tahun 2019-2020 yaitu jumlah kunjungan rawat jalan, rawat inap maupun kunjungan jiwa mengalami lonjakan yang sangat signifikan. Hal ini disebabkan oleh lonjakan yang sama pada Kasus positif COVID-19 sehingga banyak rumah sakit di kota Cirebon mengalami kewalahan dalam penanganan pasien.

**Grafik 1. 1 Data Kunjungan Pasien Rawat Inap Per Asal Wilayah di RSD Gunung Jati Kota Cirebon Tahun 2021-2022**



Sumber: *RSD Gunung Jati Cirebon*

Berdasarkan grafik 1.1 dapat diketahui bahwa kunjungan pasien rawat inap berdasarkan perhitungan per asal wilayah di RSD Gunung Jati dalam dua tahun ini (perhitungan dari bulan Januari 2021 sampai Mei 2022) mengalami penurunan secara umum setiap kuartalnya. Kuartal dihitung dari bulan Januarii – Juni. Hal ini dapat mencerminkan penurunan kualitas pelayanan serta manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon.

Peningkatan pemasaran rumah sakit, ditunjuk untuk terus maju dan dapat meningkatkan secara umum dapat diukur dengan empat hal yang harus ditingkatkan menjadi tujuan peningkatan rumah sakit yaitu: 1) Efektivitas 2) Efisien 3) Produktivitas 4) Peningkatan Teknologi (Sabarguna, 2008:38). Dikarenakan mutu pelayanan kesehatan bukan hanya ditinjau dari sudut pandang aspek teknis medis saja, melainkan juga sistem pelayanan Kesehatan secara keseluruhan termasuk manajemen administrasi, keuangan, peralatan dan tenaga kesehatan lainnya (Lestari, 2019).

Pada akhir-akhir ini juga masyarakat banyak menyoroti masalah yang ada pada manajemen rumah sakit umum daerah. Dimana masyarakat meminta agar pihak rumah sakit melakukan peningkatan dalam sumber daya manusianya.

Dilihat dari begitu pentingnya peranan rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, maka dengan itu rumah sakit hendaknya dituntut untuk meningkatkan kinerja dalam pelaksanaannya, sehingga pelayanan kesehatan akan berjalan secara optimal. Kinerja manajerial dalam rumah sakit pula merupakan salah satu tolak ukur yang kedepannya akan mencerminkan apakah pengelolaan dalam rumah sakit dan pelayanan kesehatan publik berjalan dengan baik atau tidak (Efendi, 2022).

Kinerja rumah sakit yang buruk akan memiliki dampak yang cukup besar terhadap pelayanan kesehatan, tidak hanya memiliki dampak kepada pasien yang terlantar, permasalahan kinerja manajerial yang buruk akan mempengaruhi kepada para pegawai (tenaga medis, administrasi, dan sebagainya) yang enggan bekerja secara optimal (Efendi, 2022).

Dengan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh rumah sakit, maka pihak rumah sakit khususnya manajer dituntut untuk dapat membuat kebijakan baru guna peningkatan kemajuan di rumah sakit. Sistem pengukuran kinerja di rumah sakit

diperlukan guna merencanakan apa yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan dan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Mengukur kinerja merupakan bagian internal dari setiap sistem pengendalian manajemen (Efendi, 2022).

Untuk menghasilkan kualitas produk dan jasa pada rumah sakit diperlukan adanya upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik dalam memperbaiki komponen tersebut secara berkesinambungan yaitu dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) secara optimal. Penerapan TQM yang terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan.

*Total Quality Management* menurut David H. Luthy (1997), TQM merupakan landasan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan persaingan yang makin keras. Kemudian Chase, Aquilano, dan Jacobs (2001) menyatakan bahwa TQM adalah kegiatan mengelola organisasi secara keseluruhan sehingga semua dimensi produk dan jasa yang dipandang penting oleh pelanggan menjadi unggul atau istimewa. *Total Quality Management* merupakan konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengelolaan perusahaan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.

Hensler dan Brunell dalam Scheuing dan Chistoper (1993) dalam Siswanto (2011) menyatakan terdapat empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu, yaitu Kepuasan Pelanggan, Menaruh Rasa Hormat Kepada Setiap Orang, Manajemen Berdasarkan Fakta, serta Perbaikan Berkesinambungan. Berdasarkan prinsip tersebut apakah prinsip-prinsip TQM tersebut telah diterapkan dengan baik.

Perusahaan dalam menerapkan konsep *Total Quality Management* sangat berkaitan erat dengan budaya organisasi perusahaan. Menurut Robbins (2003), budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak terhadap satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi berperan untuk menentukan arah organisasi, dimana mengarahkan apa yang boleh dan tidak dilakukan, bagaimana mengolah dan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk menghadapi masalah internal dan eksternal. Untuk memuaskan kebutuhan konsumen, maka perusahaan harus mampu mencapai efektivitas organisasi dengan menciptakan budaya yang nantinya dapat mencapai tujuan.



Sistem penghargaan juga berfungsi sebagai motivator bagi pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Untuk itu, semakin besar perhatian rumah sakit terhadap kebutuhan pegawainya maka rumah sakit tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan dalam produktifitas kerja pegawai. Sistem penghargaan atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja manajerial tidak tercapai (Efendi, 2022). Maka dari itu perusahaan perlu menerapkan sistem *reward* yang baik agar kinerja yang diharapkan meningkat.

Rumah sakit dalam menghadapi tantangan, dapat dihadapi dengan meningkatkan kerjanya melalui perbaikan berkelanjutan dimana TQM lebih berfokus pada tujuannya yaitu untuk melayani kebutuhan pelanggan baik berupa barang maupun jasa dengan kualitas setinggi mungkin. Kualitas pelayanan dan produksi merupakan hal yang paling ditegaskan dalam TQM, dengan berfokus pada pelanggan dan perbaikan secara berkesinambungan. Kemudian apabila kinerja manajerial rumah sakit baik, maka rumah sakit tentu dapat memberikan *reward* bagi para karyawannya sebagai motivasi dalam mewujudkan tujuan rumah sakit. Namun dalam praktiknya RSD Gunung Jati masih saja kurang dalam memberikan kepuasan pelayanan pada pasien dengan masih banyaknya kasus yang salah satunya dilansir oleh laman media TIMESINDONESIA Cirebon yang menyatakan bahwa RSD Gunung Jati mendapatkan keluhan yaitu pelayanan Rumah sakit Gunung Jati Cirebon dianggap tidak *professional* karena telah menelantarkan pasien dan tidak memberikan pelayanan yang baik (TIMESINDONESIA Cirebon, 2022).

Berkaitan dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mengatur keberlangsungan suatu organisasi dalam memberikan langkah-langkah jelas dalam pelayanan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Namun hal tersebut berbanding terbalik dengan kenyataannya, seperti yang dilansir oleh radarcirebon.com yang menyatakan bahwa Komisi III DPRD Kota Cirebon meminta RSD Gunung Jati harus bisa memberikan pelayanan

dengan sepenuh hati. Anggota Komisi III DPRD Kota Cirebon tersebut menilai selama ini pelayanan yang diberikan oleh RSD Gunung Jati kepada pasien belum maksimal (radarcirebon.com, 2023). Hal tersebut tidak sesuai dengan salah satu misi dari RSD Gunung Jati itu sendiri yaitu “Meningkatkan Mutu Pelayanan dan Keselamatan Pasien”. Dengan demikian pula seperti dalam indikator budaya organisasi menurut Stephen P. Robbin (1996) pemahaman setiap pegawai terhadap visi dan misi organisasi akan membentuk suatu budaya yang kuat.

Demikian pula dengan sistem penghargaan dimana yang seharusnya menjadi sebuah motivasi bagi karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi namun pada praktiknya penyaluran insentif RSD Gunung Jati pada tahun 2021 insentif Tenaga Kesehatan yang dibayarkan tidak sesuai dengan kebijakan yang diberlakukan Kementerian Kesehatan (suaracirebon.com). Dari beberapa permasalahan di atas perlu diteliti apa yang menyebabkan hal-hal tersebut padahal Kepuasan Pelanggan dan Kesejahteraan Karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan pemaparan beberapa masalah yang terjadi di RSD Gunung Jati maka dari itu perlu dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Rumah Sakit Daerah (RSD) Gunung Jati Cirebon)”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar belakang yang telah diuraikan, maka diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Rumah sakit belakangan ini mengalami persaingan, pengendalian-pengendalian biaya yang semakin ketat dan tuntutan yang semakin lebih besar akan akuntabilitas publik.
- b. Rumah sakit Kota Cirebon mengalami kewalahan dalam penanganan pasien dikarenakan melonjaknya kunjungan yang disertai dengan meningkatnya kasus COVID-19.
- c. Kunjungan pasien rawat inap berdasarkan perhitungan per asal wilayah di RSD Gunung Jati dalam dua tahun mengalami penurunan.

- d. Kinerja pelayanan di RSD Gunung Jati belum memenuhi salah satu prinsip yang ada dalam TQM yaitu Kepuasan Pelanggan.
- e. Pemberian pelayanan yang diberikan oleh RSD Gunung Jati kepada pasien dianggap belum maksimal dan belum sesuai dengan misi dari RSD Gunung Jati itu sendiri yaitu “Meningkatkan Mutu Pelayanan dan Keselamatan Pasien”.
- f. Insentif yang dibayarkan kepada Tenaga Kesehatan tidak sesuai dengan kebijakan yang diberlakukan Kementerian Kesehatan.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, agar penelitian lebih terarah dan jelas, maka penelitian ini dilakukan dibagian manajemen RSD Gunung Jati Cirebon yang beralamat Jl. Kesambi No. 56, Kesambi, Kecamatan Kesambi, Kota Cirebon, Jawa Barat 45134. Penelitian ini difokuskan pada Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial pada RSD Gunung Jati Cirebon.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada masalah tersebut diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon?
2. Bagaimana Analisis Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon.
3. Bagaimana Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon?
4. Bagaimana Analisis Pengaruh *Total Quality Management*, Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon?

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah dapat dirumuskan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon.
- b. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon.
- c. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Penerapan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon.
- d. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh *Total Quality Management*, Budaya Organisasi dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial di RSD Gunung Jati Cirebon.

### **2. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Bagi Penulis  
Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, pemahaman, serta pengalaman aplikatif bagi penulis sehingga dapat mengetahui pentingnya penerapan *Total Quality Management* dan sistem penghargaan terhadap peningkatan kinerja manajerial pada suatu instansi atau perusahaan.
- b. Bagi RSD Gunung Jati  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada semua pihak RSD Gunung Jati khususnya bagi para manajemen tentang pentingnya penerapan *Total Quality Management*, budaya organisasi dan sistem penghargaan terhadap peningkatan kinerja manajerial.
- c. Bagi para akademisi atau pembaca  
Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang pengaruh penerapan *Total Quality Management* dan sistem penghargaan terhadap peningkatan kinerja manajerial.



## **F. Sistematika Penelitian**

Penyusunan penelitian ini akan menjadi lebih baik jika dengan adanya sistematika yang baik dan benar. Adapun sistematika penulisan yang digunakan di dalam penelitian ini adalah:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini dijelaskan tentang teori temuan penelitian terkait, kerangka berpikir, dan pengembangan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan tentang jenis penelitian, data dan teknik memperolehnya, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, uji reliabilitas dan validitas, uji asumsi klasik, uji t dan uji f.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum responden penelitian, analisis data, dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

### **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini merupakan kesimpulan yang diperoleh atas pengujian hipotesis dan penjelasan singkat atas hasil yang diperoleh, dan saran – saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.