

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring perkembangan jaman, tidak hanya teknologi saja yang menjadi maju, namun teori-teori baru dan pemikiran-pemikiran kreatif juga terus bermunculan. Baru-baru ini, penelitian mengenai strategi manajerial dalam memenangkan kompetisi pasar pada perusahaan di Indonesia semakin banyak diminati. Strategi manajerial tidak hanya dalam hal biaya, namun juga dapat berupa kualitas produk/jasanya. Salah satu strategi manajerial atas kualitas yang saat ini banyak diminati di Indonesia adalah strategi Manajemen Mutu Total atau *Total Quality Management* (TQM). TQM sebenarnya sudah mulai dikembangkan oleh W. Edward Deming sejak tahun 1950 dan kemudian memperkenalkannya ke Jepang sebagai teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control – SPC*) (Nasution, 2001: 34). Berkat bantuan Deming, akhirnya perusahaan-perusahaan di Jepang mulai menggunakan strategi TQM untuk perusahaannya dan berhasil meningkatkan kinerjanya. Karena keberhasilan implementasi TQM di Jepang, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia juga mulai mencoba menggunakan TQM sebagai strateginya untuk meningkatkan kinerja perusahaan demi meningkatkan laba perusahaannya.

TQM terkenal karena mampu meningkatkan kinerja perusahaan di Jepang. Hal ini disebabkan karena TQM yang mengarahkan perusahaan untuk berkembang terus-menerus sehingga dapat mewujudkan kepuasan konsumen secara total dan terus-menerus. Proses yang berorientasi pada kepuasan konsumen ini menggabungkan praktek manajemen dasar dengan usaha-usaha perbaikan yang sering dipakai serta peralatan-peralatan dan teknik yang handal. TQM dapat dilaksanakan pada perusahaan raksasa maupun perusahaan kecil, industri manufaktur atau jasa, dan organisasi swasta atau publik (Supratinigrum, 2002). Maka dari itu, TQM banyak dipakai oleh berbagai perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Penelitian oleh Jusuf (2013), Prawiro dan Handoko (2008), Supratinigrum (2002), Narsa (2007), Narsa dan Yuniawati (2003), serta Mardiyah dan Listianingsih (2005) menemukan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan penelitian dari Mintje (2013) dan Ramadhani (2011) tidak menemukan pengaruh yang signifikan antara TQM terhadap kinerja manajerial. Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa TQM mampu mempengaruhi kinerja manajerial, sedangkan penelitian Mintje (2013) dan Ramadhani (2011) yang tidak berhasil membuktikan pengaruh signifikan TQM terhadap kinerja manajerial mungkin dikarenakan beberapa kondisi dalam perusahaan yang menyebabkan gagalnya penerapan TQM secara maksimal. Kinerja manajerial secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi karena organisasi

dijalankan oleh para manajer dalam organisasi tersebut. Sehingga penelitian ini menyimpulkan bahwa TQM juga mempengaruhi kinerja organisasi. Selain itu, Limena dan Susanto (2007) menyatakan bahwa TQM juga membuat kinerja organisasi lebih efisien, sehingga dapat mengurangi biaya promosi dan biaya untuk produk cacat. Implementasi TQM dalam organisasi yang menekankan perbaikan secara terus-menerus, juga mampu mengeliminasi aktivitas yang tidak efektif, sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik. Fakta bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Azlina, Kamaliah, dan Sulaeman (2013), Oktora dan Pikir (2007), Ou et.al. (2006), serta Hassan et.al. (2012).

Menurut Prawiro dan Handoko (2008), interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan, dua-duanya berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Prawiro dan Handoko, 2008). Telah dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja manajerial secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Maka dari itu, penelitian ini akan meneliti pengaruh moderasi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap hubungan antara TQM dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi dari suatu organisasi biasanya atau sering kali diukur menggunakan balanced scorecard. Dalam balanced scorecard, ada empat perspektif dari organisasi yang diukur, yaitu: kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, kinerja operasional atau internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Anthony dan Govindarajan,

2005: 173). Namun dalam penelitian ini, ukuran kinerja yang akan digunakan adalah kinerja keuangan dan kinerja operasional saja. Karena kedua perspektif tersebut yang paling umum dipakai untuk mengukur kinerja organisasional. Selain itu, menurut Anthony dan Govindarajan (2005:172), campuran dari ukuran keuangan dan non-keuangan (operasional/internal) sebenarnya perlu di semua tingkatan dalam organisasi. Sangat penting bagi eksekutif senior untuk tidak hanya menelusuri ukuran-ukuran keuangan yang merupakan indikator penentu kinerja masa datang.

Ukuran kinerja operasional tidak memiliki standar yang baku atau yang harus dipakai oleh semua organisasi, karena ukuran untuk kinerja operasional organisasi harus sesuai dengan praktik yang berlaku dalam organisasi tersebut. Dengan kata lain, ukuran kinerja operasional perusahaan manufaktur berbeda dengan perusahaan jasa. Dalam penelitian ini, organisasi atau perusahaan yang akan dipakai adalah rumah sakit (perusahaan jasa). Maka dari itu, ukuran kinerja operasional yang akan dipakai adalah ukuran untuk pasien, sistem kerja dan karyawan, serta efektivitas dan efisiensi rumah sakit. Penelitian ini menggunakan rumah sakit sebagai obyek penelitian, karena rumah sakit merupakan tumpuan sistem rujukan medis, khususnya dalam masalah penyembuhan dan pemulihan kesehatan perorangan (Ahmad, 2013). Menurut Ahmad (2013), masih ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pasien dengan kenyataan yang dirasakan. Maka dari itu, implementasi TQM yang lebih optimal dapat meningkatkan jaminan kualitas kesehatan masyarakat.

Terutama dengan adanya isu mengenai malpraktik yang masih terjadi di berbagai negara, kualitas menjadi sangat penting bagi rumah sakit untuk tetap menjaga kepercayaan para pengguna jasa kesehatan dari rumah sakit untuk mempertahankan pendapatannya.

Sekitar akhir tahun 2010 hingga awal tahun 2011, terdapat kabar bahwa telah terjadi kasus malpraktik di Rumah Sakit Medical Service Surabaya (Kasus Malpraktik Persalinan, 2011). Seorang pasien yang bernama Pramita Wulansari, awalnya melakukan persalinan di salah satu praktek bidan di jalan Nginden, Surabaya. Namun karena kondisinya yang semakin buruk, akhirnya Pramita dirujuk ke Rumah Sakit Surabaya Medical Service untuk dioperasi *caesar*. Dua minggu setelah operasi, Pramita didiagnosis saluran urin-nya bocor, sehingga ia harus menjalani operasi lagi. Pramita juga disarankan untuk meminum jamu asal Cina untuk memulihkan tenaga. Namun setelah operasi, kondisi Pramita semakin memburuk, sehingga kemudian ia dirujuk lebih lanjut lagi ke Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya. Pramita sempat dirawat dua hari di sana, namun karena infeksinya sudah menjalar ke otak, maka akhirnya ia tidak dapat ditolong lagi, dan kemudian meninggal dunia.

Kasus dugaan malpraktik di atas membuktikan bahwa masih ada kelalaian dari pihak rumah sakit, yang masih terjadi di Indonesia, khususnya di daerah Surabaya, Jawa Timur. Setelah adanya kasus tersebut, terdapat kemungkinan bahwa pelanggan Rumah Sakit Medical Service Surabaya akan berkurang atau mungkin kurang berkembang. Hal ini akan berujung pada pendapatan organisasi yang

memburuk, dan menyebabkan ukuran kinerja organisasi juga akan memburuk. Maka dari itu, penelitian ini ingin membuktikan bahwa dengan implementasi TQM yang baik, maka kinerja organisasi rumah sakit juga akan membaik. Tidak hanya implementasi TQM, namun pelaksanaan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang tepat akan memperkuat pengaruh positif TQM terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga merupakan penelitian lanjutan dari Suprانتiningrum (2002), yang meneliti tentang Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia). Berkaitan dengan kasus yang dipaparkan di atas, maka obyek penelitian ini adalah rumah sakit bersalin serta rumah sakit ibu dan anak di Surabaya.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah-masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan obyek penelitiannya adalah rumah sakit bersalin serta rumah sakit ibu dan anak
- b. Apakah ada pengaruh moderasi dari sistem pengukuran kinerja terhadap hubungan antara TQM dan kinerja organisasi
- c. Apakah ada pengaruh moderasi dari sistem penghargaan terhadap hubungan antara TQM dan kinerja organisasi

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah penerapan TQM mampu mempengaruhi kinerja organisasi, serta apakah moderasi dari sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mampu mempengaruhi hubungan antara TQM dan kinerja organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat akademik

Penelitian ini diharapkan dapat membantu para akademisi untuk mempertegas pengaruh TQM dalam dunia bisnis di berbagai industri, bahkan industri-industri jasa, dimana dalam penelitian ini merupakan jasa dari rumah sakit bersalin serta rumah sakit ibu dan anak. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu mengembangkan penelitian-penelitian mengenai TQM di Indonesia.

b. Manfaat praktik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi para kepala bagian di rumah sakit bersalin serta rumah sakit ibu dan anak, maupun manajer tingkat menengah di organisasi lainnya mengenai penerapan TQM dan pengaruhnya bagi kinerja organisasi mereka.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dijelaskan dalam lima bab agar para pembaca dapat lebih memahaminya. Kelima bab tersebut dijabarkan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian (dalam akademik maupun praktik), dan sistematika penulisan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai perbandingan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, lalu tinjauan teori-teori dalam penelitian seperti TQM, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, kualitas, konsep rumah sakit, konsep TQM pada rumah sakit, dan kinerja organisasi, lalu menjelaskan pengembangan hipotesis penelitian, serta model analisis.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijabarkan mengenai desain penelitian, identifikasi variabel-variabel yang terkait, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sample dan teknik pengumpulan sample, serta teknik analisis data.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas karakteristik obyek penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan apakah hasil penelitian

sesuai dengan teori, hipotesis penelitian, dan penelitian terdahulu.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir penelitian ini berisi kesimpulan dari analisis dan pembahasan penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian berikutnya.